

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



**Diagnóstico Area Financiera de la Pequeña
Empresa Salvadoreña Productora de Calzado**

TRABAJO DE GRADUACION

PRESENTADO POR:

MANUEL EDMUNDO FLORES PORTILLO
FEDERICO ERNESTO BARRERA
RAQUEL PEREZ YANES

COMO REQUISITO PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO EN
ADMINISTRACION DE EMPRESAS



FEBRERO DE 1987.

338.47085
F034d

571
UES BIBLIOTECA CENTRAL



INVENTARIO: 101092

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

RECTOR

LIC. LUIS ARGUETA ANTILLON

SECRETARIO GENERAL

ING. RENE MAURICIO MEJIA MENDEZ

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

DECANO

LIC. MARIA HORTENSIA DUEÑAS DE GARCIA

SECRETARIO -

LIC. NOEL AMERICO FIGUEROA

JURADO EXAMINADOR

PRESIDENTE: LIC. SABAS ANTONIO TOBAR SARAVIA

PRIMER VOCAL: LIC. FRANCISCO CHACON

SEGUNDO VOCAL: LIC. CARLOS HUMBERTO CHICAS ALFARO

I N D I C E

PAGINA

INTRODUCCION	viii
--------------------	------

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES DE LA PEQUEÑA EMPRESA SALVADOREÑA PRODUCTORA DE CALZADO

A. ANTECEDENTES	1
B. CONCEPTOS	6
1. Pequeña Empresa Industrial	6
2. Pequeña Empresa Productora de Calzado	10
C. CARACTERISTICAS	10
1. Tipo de Organización	10
2. Productos que Elaboran	12
3. Comercialización	18
D. IMPORTANCIA	21
1. Fuente de Trabajo	21
2. Capacitación de Mano de Obra	22
3. Potencial de Descentralización	25
E. ASISTENCIA TECNICA Y FINANCIERA	26
1. Instituciones de Asistencia Técnica	26
2. Instituciones de Fomento	28
3. Líneas de Crédito	29

CAPITULO II

SITUACION ACTUAL DEL AREA FINANCIERA

A.	EL CAPITAL DE TRABAJO	34
1.	Administración del Efectivo	34
	a. Políticas de Disponibilidad	35
	b. Control del Efectivo	36
2.	Administración de Cuentas por Cobrar	37
	a. Políticas de Crédito	38
	b. Políticas de Cobro	41
	c. Control de Cuentas por Cobrar	42
	d. Valuación de Cuentas Incobrables	42
3.	Administración de Inventarios	45
	a. Políticas de Mantenimiento de Inventarios	45
	b. Políticas de Compra	46
	c. Control de Inventarios	47
4.	Administración del Pasivo a Corto Plazo	50
	a. Políticas de Pago	51
	b. Control de Obligaciones	52
5.	Control del Capital de Trabajo	53

Los resultados del presente estudio son, principalmente, el producto de investigación de campo, la cual fue desarrollada siguiendo la metodología que se presenta en el Anexo - No. 1. Esta, en resumen, consistió básicamente en la determinación del universo de 268 Pequeñas Empresas Productoras de Calzado, basándose para ello en las estadísticas con que cuentan los organismos gubernamentales o privados, relacionados con las mismas.

Del universo así determinado se seleccionó una muestra, mediante aplicación de fórmula estadística para poblaciones finitas, habiéndose obtenido una muestra de 38 empresas que representan el 14% del citado universo.

Paralelamente a la determinación del universo y muestra, se diseñaron dos cuestionarios; uno (Anexo No. 2), dirigido al subsector objeto de estudio, con el fin de recabar la información que permitió arribar al diagnóstico financiero. - El otro (Anexo No. 3), dirigido a las Instituciones Financieras, de Asistencia Técnica y de Fomento, para determinar la existencia de líneas de crédito y planes de capacitación que promuevan el desarrollo de estas empresas.

Dichos cuestionarios se diseñaron con preguntas cerradas y abiertas, los que fueron llenados mediante entrevistas personales con los propietarios de las empresas y funcionarios autorizados de las Instituciones; lo cual permitió obtener información adicional a la contenida en los cuestionarios y

facilitó el análisis de la situación financiera actual.

En la investigación se determinó que estas empresas carecen de herramientas financieras, lo cual fue una limitante para el desarrollo del trabajo.

Queremos dejar constancia de nuestro agradecimiento a los Pequeños Productores de Calzado, que espontáneamente -- proporcionaron la información que está plasmada en el presente trabajo; así como también a los funcionarios de entidades o instituciones que se relacionan con la Pequeña Empresa Industrial al haber proporcionado información muy valiosa.

En especial queremos patentizar nuestro reconocimiento y agradecimiento al Lic. Carlos Humberto Chicas Alfaro, quien con su sabio consejo orientó el desarrollo y contenido del documento.

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES DE LA PEQUEÑA EMPRESA SALVADOREÑA PRODUCTORA DE CALZADO

A. ANTECEDENTES

En la actualidad no se cuentan con datos históricos precisos del momento o época en que hizo su aparición la Pequeña Empresa Industrial de Calzado en El Salvador; sin embargo, en entrevistas con personas de avanzada edad, se conoce que en nuestro país la fabricación de calzado ha formado parte de la cultura y evolucionado desde la manufactura doméstica, hasta la elaboración para el comercio como medio de vida. Pasando por etapas que van desde la producción artesanal hasta la automatizada.

En el área rural, los campesinos usaban "caites" que elaboraban a base de cuero crudo, tanto para la suela como para las correas que la sujetaban. Posteriormente la suela fue sustituida por pedazos de llantas de hule de automóviles.

En el área urbana las personas de escasos recursos financieros usaban calzado cerrado ordinario, el cual era clavado o cosido. Las familias de mejor posición económica, usaban zapato cerrado importado, proveniente de Estados Unidos, Alemania, Japón, Italia, España, etc. Las hormas que utilizaban los zapateros provenían de esos --

países, y también de Francia; éstas eran de hierro galvanizado. Los zapateros que no las podían comprar las tallaban en madera o se las encargaban a expertos carpinteros.

En la ciudad de San Salvador, inicialmente el calzado era confeccionado en su totalidad en forma artesanal en el seno familiar, permitido por el bajo costo de la vida y nivel poblacional.

Con el despertar del pensamiento mercantilista y el crecimiento acelerado de la población, aumentó la demanda de calzado, por lo que no fue posible satisfacer ésta a nivel del seno familiar y los zapateros tuvieron que recurrir a operarios de calzado, para producir a escala, surgiendo de esta manera los primeros talleres.

Para incrementar la producción, los talleres introdujeron la división en el proceso productivo: ensuelado y alistado; que dio origen a los operarios especializados, naciendo así la Pequeña Empresa Productora de Calzado.

Con la aparición de maquinaria y equipo mecánico, tales como cosedora, pulidora, desbastadora, y otras, los zapateros tecnificaron e incrementaron, aún más, la producción.

En San Salvador la zona comercial del calzado ordinario era el anterior Mercado Central ubicado en el lugar que actualmente se conoce como Parque Hula Hula.

Los Pequeños Fabricantes de Calzado se instalaron poco a poco cerca de los lugares de abastecimiento de materia prima (Peleterías), de comercialización y de oferta de mano de obra.

En San Salvador escogieron para instalarse los sitios más populosos, como los barrios: Concepción, Candelaria, San Esteban, Santa Anita, La Vega, etc.

Hasta la década de 1940 la demanda de calzado fue cubierta por pequeños talleres, por zapateros independientes e importación de calzado.

En la década de 1940 surgieron diferentes fábricas de calzado, a saber: Cosmos, Balco, La Calzadora, Ríobamba, Garbal, etc. Las dos primeras elaboraban el zapato vulcanizado (de hule y cuero); La Calzadora y Ríobamba, producían zapato de cuero; y la Garbal, fabricaba calzado de cuero, ginas y zapato plástico.

En 1952 surgió la Fábrica ADOE, S. A., que se dedicó a la elaboración de zapato de cuero y vulcanizado, utilizando trabajadores sin experiencia, maquinaria moderna y una gran división del trabajo. Instaló su propia tenería. Sus ventas eran nacionales y extranjeras.

El gran volumen de producción que generaron permitió reducir ampliamente las importaciones de calzado. La fuerte competencia que se dio entre ellas obligó a algunas a cerrar, como es el caso de La Calzadora, Cosmos y Ríobamba; la Garbal dejó su línea de cuero; la Balco se

dedicó a vender exclusivamente suela de hule para zapato vulcanizado.

La ADOC, se logró mantener en el mercado, debido a que los costos unitarios le permitían vender a precios bajos. Sus niveles de producción demandaban grandes cantidades de cuero, lo que ocasionó la carestía de este material en el mercado.

Lo antes expuesto fue soportado por los pequeños talleres de calzado, que lograron continuar porque los usuarios siguieron demandando el llamado "calzado hecho a mano".

Algunos talleres subsisten dependiendo de clientes únicos, quienes imponen condiciones, tales como: no les permiten incrementar el precio de venta; sólo les reconocen una parte del aumento de los precios de los materiales; les compran al crédito la producción; se las pagan por abonos en las cuantías que desean; les exigen que el calzado lo entreguen sin marca, perdiendo con ello la identidad de productores, etc.

También han logrado continuar los talleres fabricantes del calzado llamado "comercial", que proveen a intermediarios que comercializan el producto en los mercados o avenidas; como por ejemplo la intersección de la 5a. Avenida Sur y Calle Rubén Darío, en la ciudad de San Salvador.

Algunos pequeños empresarios han tratado de integrarse con el afán de salir adelante, así formaron la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de Trabajadores de la Industria del Calzado (ACACCTIC), teniendo como una de sus finalidades, abastecer de materia prima a sus socios.

En 1970 instalaron una tienda de calzado en el local de la Cooperativa, ubicada en el Pasaje Montalvo de la ciudad de San Salvador; tenían proyectado abrir tres más: en Sonsonate, Santa Ana y San Miguel, consistiendo el proyecto en que por cada 10 talleres, se abriera una tienda de calzado.

Alrededor de 1976 esta Cooperativa desapareció, después de ser embargada por una Institución Financiera a causa de insolvencia.

El 29 de septiembre de 1974 se constituyó otra Cooperativa de nombre "La Unión de R.L."; pero no ha logrado desarrollarse por falta de interés de los socios.

En septiembre de 1985, los pequeños productores de calzado se reunieron en la Cámara de Comercio e Industria, con el objeto de encontrar una medida proteccionista, -- acordando solicitar al Gobierno que no permita la importación de calzado.

B. CONCEPTOS

✓ 1. Pequeña empresa industrial

Es toda actividad manufacturera que se desarrolla mediante empresa individual o social, cuyo capital líquido sea menor de cincuenta o cien mil colones, respectivamente, ejercida por salvadoreños por nacimiento o por centroamericanos naturales.

Este concepto tiene su base legal en el Art. 115 de la Constitución Política de la República de El Salvador.^{1/} Art. 6 inc. 1° del Código de Comercio^{2/} Art. 3, No. 2° y 3° de Ley Reguladora del Ejercicio del Comercio e Industria^{3/} y Art. 2, lit. b) y c) del Reglamento de la Ley Reguladora del Ejercicio del Comercio e Industria.^{4/}

Siendo el comercio, la industria y la prestación de servicios en pequeño, patrimonio de los salvadoreños, y de los centroamericanos naturales, según nuestra ley primaria quedan excluidos de este ejercicio los extranjeros, por lo que al tenor del Art. 3, Nos. 2o. y 3o. de la Ley Reguladora del Ejercicio del Comercio

^{1/} Decreto No. 38, publicado en D.O. No. 234, Tomo No. 281, de fecha 16/12/83.

^{2/} Decreto No. 300, D.O. No. 69, Tomo 231, del 19 de abril de 1971.

^{3/} Decreto No. 279, publicado D.O. No. 60, Tomo 222, del 27-3-69

^{4/} Decreto No. 9, publicado en D.O. No. 23, Tomo 226, del 4-2-70.

e Industria, por contrario sensu queda establecido que la pequeña industria mediante empresa individual o social, ejercida por salvadoreños por nacimiento o centro-americanos naturales, cuyo capital líquido sea menor de cincuenta o cien mil colones, según la forma de organización, respectivamente, se considera Pequeña Industria.

No obstante lo anterior, existen en la práctica diversidad de criterios para definir Pequeña Empresa Industrial; debido a que los límites que establece la Ley son fijos y no se adaptan a la realidad fluctuante. Así cada institución que se relaciona con ella y que la atiende en los diferentes campos: financiamiento, fomento, asistencia técnica, etc., toman factores cualitativos y/o cuantitativos que les sirven para delimitar su atención.

En el siguiente cuadro se presentan diferentes criterios para delimitar a la Pequeña Empresa Industrial, utilizados por distintas instituciones y/o documentos.

CRITERIOS INSTITUCIONALES PARA TIPIFICAR A LA
PEQUEÑA EMPRESA INDUSTRIAL DE EL SALVADOR

I N S T I T U C I O N	C R I T E R I O S			
	Monto de los Activos	Número de personas que emplea	Capital Líquido	Capital de Trabajo
Banco Central de Reserva (BCR)	Hasta \$ 500.000.00			
Banco Nacional de Fomento Industrial (BANAFI)	Hasta 500.000.00			
Centro Nacional de Productividad (CENAP)	--	Mínimo: 4 Máximo: 19		No mayor de \$100.000.00
Federación de Cajas de Crédito (FEDECCREDITO)	Hasta 50.000.00			
Fondo de Financiamiento y Garantía para la Pequeña Empresa (FIGAPE)	Hasta 300.000.00			
Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES)	Más de 75.000.00 Hasta 150.000.00	Hasta 20		
Ley Reguladora del Ejercicio del Comercio e Industria			Emp. individual: menos de \$ 50.000.00 Emp. Social: Hasta \$100.000.00	
Ministerio de Comercio Exterior (MICE)	Hasta 100.000.00			
Tercer Protocolo al Convenio Centroamericano de Incentivos Fiscales al Desarrollo	Hasta \$CA* 50.000.00	Hasta 30		

* \$CA.: Pesos Centroamericanos.

FUENTE: Criterios Institucionales presentados en Anexo No. 4.

Retomando los elementos que la mayoría de las instituciones utilizan para tipificar a la Pequeña Empresa, los egresados de la Escuela de Administración de Empresas, de la Facultad de Ciencias Económicas, inscritos en el Seminario de Graduación, con la modalidad de asesoría colectiva, establecieron en el documento Pautas Generales del Seminario de Graduación-Diagnóstico del Aspecto Económico de la Pequeña Empresa Industrial^{1/}, para este fin especificaron el concepto operacional siguiente:

√ "Pequeña Empresa Industrial, es todo establecimiento manufacturero que a través de un proceso de producción y/o transformación físico o químico, se dedica a la producción de materias primas, artículos semi-elaborados o terminados, que tenga en sus activos totales un monto comprendido entre ₡3,000.00 y ₡500,000.00, además ocupa en forma permanente hasta 50 personas. Al mismo tiempo debe cumplir con al menos uno, de los siguientes requisitos:

- a. Que utilice preferentemente materias primas de -- origen nacional o de los demás países centroamericanos, y
- b. Que el proceso de producción se base en tecnolo-

^{1/} Documento aprobado por J.D. de la Facultad de C.C.E.E. de la Universidad de El Salvador en Sesión No. 41-VI de fecha 27 de junio de 1985.

gía simple, utilizando herramientas manuales, maquinaria y equipo mecánico, pero que no dependa de proceso o manufactura automática".

2. Pequeña empresa productora de calzado

Basados en los aspectos legales y en la definición de Pequeña Empresa Industrial, adoptada para el desarrollo del presente Seminario de Graduación, mencionado anteriormente, se adopta para fines del presente estudio el siguiente concepto de Pequeña Empresa -- Productora de Calzado:

Es el establecimiento manufacturero, dedicado a la elaboración de toda clase de calzado de cuero; posee Activos Totales entre $\text{Q}3,000$ y $\text{Q}500,000$; da ocupación en forma permanente hasta 50 empleados; la materia prima que utiliza es de origen nacional o centroamericana; y/o en el proceso de producción utiliza herramientas manuales, maquinaria y equipo mecánico. La propiedad del establecimiento manufacturero debe estar de conformidad a lo establecido en la Ley Reguladora del Ejercicio del Comercio e Industria.

C. CARACTERISTICAS

1. Tipo de organización

"Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, nive-

les y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados."^{1/}

"Organización es la agrupación de actividades necesarias para lograr objetivos, la asignación de cada grupo a un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos, y la provisión de coordinación horizontal y vertical en la estructura de organización."^{2/}

En los dos conceptos anteriores podemos observar que no existe uniformidad en definir lo que es la organización como parte de la administración, en la literatura técnica; sin embargo, encontramos que los diversos autores concuerdan en que la organización es la fase en que se conjugan los elementos materiales, técnicos y humanos y las relaciones que se dan entre éstos, para alcanzar los objetivos y metas preestablecidos.

Los tipos de organización más utilizados son los siguientes: lineal o militar y lineal-Staff. El primero se caracteriza en que la autoridad y responsabili-

^{1/}Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas. Teoría y Práctica. Segunda Parte. Edit. El Buho de Oro, Argentina 1972 - p. 12.

^{2/}Koonts, Harold y otros. Elementos de Administración, 3a. Edición, Edit. Mc Graw Hill, México 1983, p. 203.

bricante de calzado contribuye a satisfacer una de las necesidades básicas de la población.

Estas empresas se caracterizan en que fabrican principalmente zapatos de cuero para ambos sexos, en diferentes medidas, estilos y colores.

Es de admirar que los Pequeños Productores de Calzado tienen la habilidad de adaptar su producción a la moda y que algunos diseñan sus propios estilos.

En la investigación realizada se determinó que las variedades de calzado que fabrican, son las siguientes:

a. Para dama:

- (1) calzado cerrado, tacón alto y bajo
- (2) sandalia, tacón alto y bajo
- (3) zapatilla
- (4) bota
- (5) botín

b. Para niña:

- (1) zapatilla
- (2) calzado cerrado, tacón alto y bajo
- (3) sandalia, tacón alto y bajo
- (4) bota
- (5) botín

c. Para caballero:

- (1) zapatilla

- (2) bota
- (3) botín
- (4) deportivo

d. Para niño:

- (1) zapatilla
- (2) bota
- (3) botín
- (4) deportivo

Los materiales que utilizan principalmente, en la elaboración del calzado son:

Napa o cuero y la suela: con estos materiales se producen los siguientes artículos: calzado para deportes, botas, botines, mocasines, sandalias, etc.

Neo-lite: Con este material se fabrica: calzado colegial, sandalias, botines, etc.

Pana: Sustituye a la felpa o al terciopelo y se aplica principalmente para elaborar: botines, botas, calzado para señora.

Badana: Sirve de forro interior de lujo, proporcionándole suavidad y comodidad al usuario. Se usa en la fabricación de botas, botines, mocasines, calzado cerrado.

Jerzel: Es una variedad de cuero muy aprovechada para la fabricación de botas, botines, mocasines, calzado o sandalia alta para señora, siendo su calidad inferior -

al cuero, igualmente que su costo.

Zipers: Se aplican en la producción del calzado, principalmente en las botas altas (para caballero y señora), botines, y sandalia cerrada y destalonada, etc.

Plantillas: Son elaboradas de carnaza y algunas veces de fibra de cartón y se emplean en general para todo calzado de cuero.

Tricot: Es un tipo de material que se utiliza para forrar especialmente los zíperes, de tal manera que al bajarlo, el forro de tricot impida que los dientes del zipper amordacen la piel al usuario.

Barniz: Se utiliza para darle brillo al calzado de cuero y jersel en cualquier línea o modelo que son por lo general muy opacos.

Pasta: Este material es empleado para darle luminosidad y color a la suela de res y neo-lite. con lo que ayuda a la presentación del calzado frente al consumidor, puesto que da mayor impresión al acabado.

Tacón de hueso y sintéticos: Elaborado por fábricas - que se especializan en este producto. Es de gran utilidad para la fabricación del calzado alto para señora como sandalias y botines.

Plataformas pre-elaboradas de materiales sintéticos:
Los materiales sintéticos para elaborar las platafor-

mas son los plásticos, algunos opacos y otros traslúcidos con determinado grado de dureza y resistencia al desgaste que se utilizan para elaborar plataformas de calzado, principalmente sandalias altas.

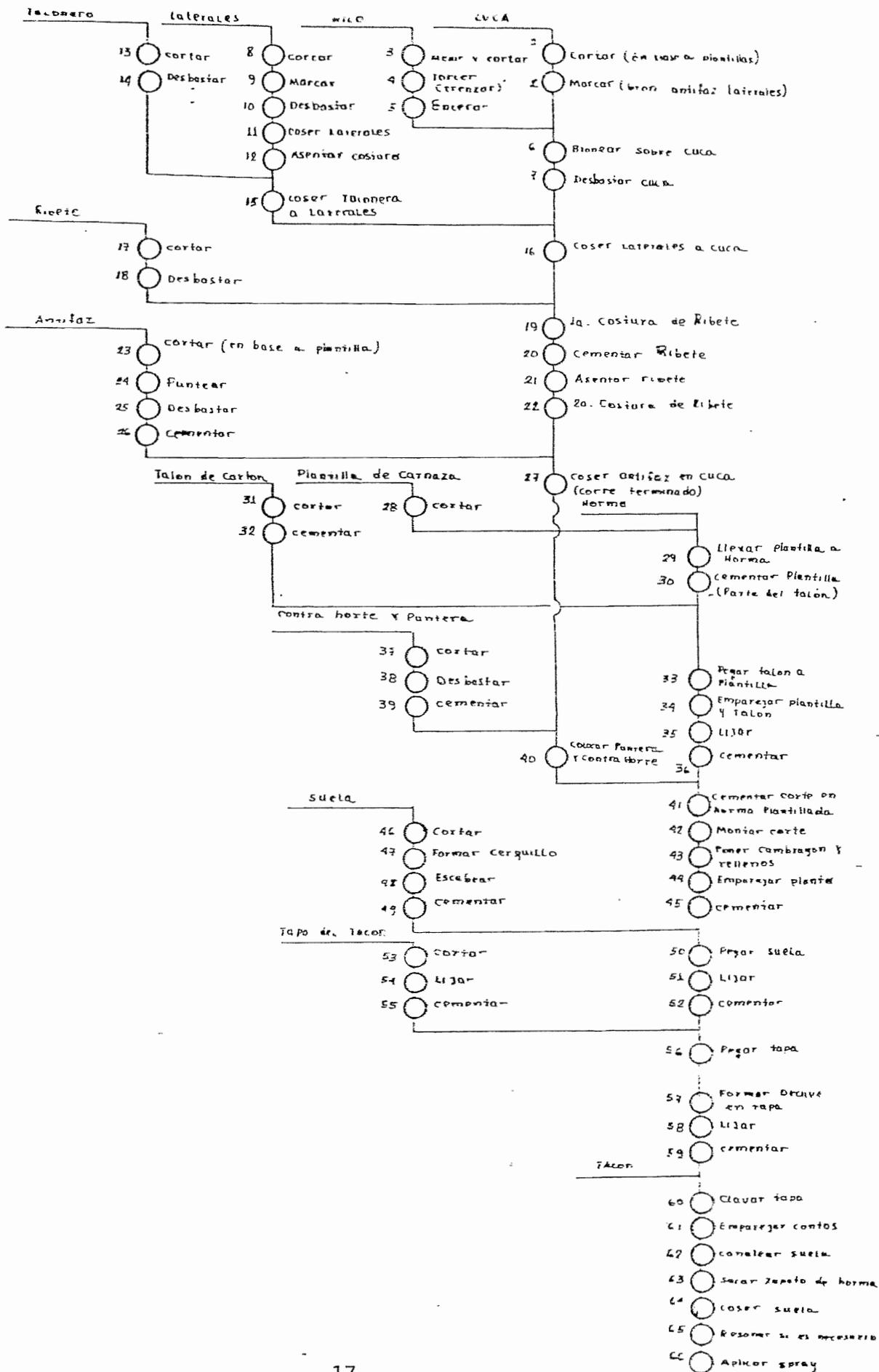
Pegamentos: Es otro de los materiales directos que se elaboran en el país para la fabricación del calzado en general.

A continuación se presenta un diagrama general del proceso de producción del calzado hecho a mano, el cual comprende dos divisiones del trabajo:

ALISTADO : De la operación número 1 a la 27 en la --
cual se emplea una sola persona.

ENSUELADO : De la operación número 28 a la 66, en la
cual también se emplea una persona.

DIAGRAMA DEL PROCESO DE PRODUCCION DEL CALZADO HECHO A MANO.



3. Comercialización.

Para conocer los aspectos de comercialización del producto que elabora la Pequeña Industria de Calzado se formularon, en la muestra de 38 empresas, las preguntas que se tabulan a continuación:

PREGUNTAS	Fr.	%	TOTAL
ALTERNATIVAS			
¿Qué clase de clientes utilizan su producto?			
Trabajadores	29	76.3	38
Empleados (Oficinistas)	33	86.8	38
Escolares	16	42.1	38
Deportistas	2	5.3	38
Otros	2	5.3	38
¿En qué departamentos del país vende los productos?			
Amuachapán	3	7.9	38
Santa Ana	13	34.2	38
Sonsonate	6	2.6	38
San Salvador	36	94.7	38
Chalatenango	2	5.3	38
La Libertad	8	21.1	38
Cuscatlán	4	10.5	38
La Paz	2	5.3	38
Cabañas	1	2.6	38
San Vicente	1	2.6	38
Usulután	2	5.3	38
San Miguel	4	10.5	38
Morazán	1	2.6	38
La Unión	2	5.3	38

PREGUNTAS	Fr. *	** %	TOTAL
ALTERNATIVAS			
¿A través de quiénes vende su producto?			
Mayoristas	4	10.5	38
Minoristas (Mercados y tiendas de calzado)	30	78.9	38
En su propio establecimiento	14	36.8	38
Otros	1	2.6	38
¿Qué medios utiliza para dar a conocer su producto?			
Raño	2	5.3	38
Calendario	1	2.6	38
Tarjeta de Presentación	5	13.2	38
Ninguno	30	78.9	38

* Fr.: Frecuencia: Número de respuestas por empresa.

** % : Relación Porcentual.

La tabulación y análisis es horizontal debido a que -- las alternativas de respuestas no son excluyentes; es decir, que cada una de las empresas contestó una o más alternativas.

Como demandante del producto que elabora la Pequeña Industria del Calzado, se considera a toda la población, la cual, según investigación realizada, la que muestra mayor consumo se desglosa así:

Obreros	76.3%
Empleados	86.8%
Escolares	42.1%

Geográficamente los Pequeños Productores de Calzado fabrican para todo el territorio nacional, comercializando su producto en uno o más departamentos, que según la investigación, los que muestran mayor demanda son:

San Salvador	94.7%
Santa Ana	34.2%
La Libertad	21.1%
Cuscatlán	10.5%
San Miguel	10.5%

Lo anterior está en relación a que el Pequeño Empresario de Calzado dirige la comercialización del producto hacia los centros más poblados.

Los canales de distribución que emplean las empresas investigadas, se identifican así:

a) Productor \longrightarrow Consumidor

Este es el caso del pequeño taller que produce en base a pedidos, hechos por el consumidor, o que ha logrado poner su propia sala de ventas, o bien que el fabricante sale a vender su producto. Según la investigación los Pequeños Empresarios que utilizan este canal, representan el 36.8%.

b) Productor \longrightarrow (Intermediario) Minorista \longrightarrow Consumidor

Aquí el Pequeño Fabricante de Calzado comercializa su producto en establecimientos que se dedican a revender el calzado al consumidor final, representando esta modalidad el 78.9%.

En esta modalidad de comercialización, el productor de calzado se condiciona a las exigencias del intermediario en cuanto a: la fijación de precios; entrega del producto sin marca y concesión de crédito. Este último, por ejemplo, se ve presionado a concederlo y es el intermediario casi siempre, quien decide la forma de pago.

Algunos Pequeños Productores de Calzado comercializan su producción utilizando las dos formas antes descritas.

El subsector, objeto de estudio, generalmente no utiliza medios publicitarios para dar a conocer su producto.

D. IMPORTANCIA

1. Fuente de trabajo

De acuerdo a la investigación, el 94.0% de las empresas, da ocupación a un promedio de 7 operarios, el 6.0% restante genera un promedio de 33 trabajadores, - incluyendo al propietario, en ambos casos, por cada taller de calzado (ver tabulación en Anexo N° 5).

Considerando los datos arriba mencionados y el -- universo de 268 empresas, determinado según anexo No. 1, se tiene un aproximado de 2,292 trabajadores que representa igual número de familias beneficiadas por este subsector industrial.

La cifra de ocupados antes mencionada se ve incrementada si se incluye a los sectores que se relacionan directa e indirectamente con la Pequeña Empresa del Calzado, como por ejemplo: en el caso del cuero (de origen animal) que es la materia prima principal para la elaboración de los zapatos, intervienen los ganaderos, los rastros, las tenerías, las peleterías, etc. En tanto que para hacer llegar el producto terminado (zapato) al consumidor final intervienen otros sectores como son: los comerciantes y transportistas. Todos éstos en conjunto generan ocupación lo cual constituye el efecto multiplicador en el empleo.

También es importante señalar que estas empresas no requieren de trabajadores con altos conocimientos teóricos y técnicos, lo que da oportunidad a personas marginadas a otras fuentes de trabajo.

Tales características indican que la Pequeña Empresa Productora de Calzado contribuye a solucionar en parte la situación económica y social del país.

2. Capacitación de mano de obra

La Pequeña Industria de Calzado es importante -- porque en ella se prepara mano de obra calificada, mediante el adiestramiento que se proporciona a los -- aprendices en el proceso de producción (alistado y en-

suelado).

Para que los alistadores y ensueladores dominen estas técnicas, es necesario que pasen por un proceso de capacitación o entrenamiento de más o menos año y medio, dependiendo de las habilidades personales de cada individuo. Comienzan como aprendices en los talleres cuyas funciones al inicio se limitan a hacer la limpieza, mandados, etc.. Poco a poco se les van asignando funciones propias al oficio, como por ejemplo: poner pega a las suelas y lijarlas y otras actividades. Hasta que el aprendiz comienza a tecnificarse en la rama que más le atrae: alistado o ensuelado, constituyéndose en "operario calificado".

También el Ministerio de Trabajo y Previsión Social participa en la capacitación de los recursos humanos a través del programa de Formación Profesional y Empleo, a fin de satisfacer la demanda de mano de obra calificada.

A continuación se presentan estadísticas de los aprendices egresados en calidad de obreros durante el quinquenio 80/84:

MINISTERIO DE TRABAJO Y PREVISION SOCIAL
ESTADISTICAS ANUALES

APRENDICES EGRESADOS EN CALIDAD DE OBREROS DIESTROS EN OCUPACIONES
POR ACTIVIDAD ECONOMICA

PERIODO 80-84

ACTIVIDAD ECONOMICA	1980	1981	1982	1983	1984
<u>Industrias Manufactureras:</u>	21	21	15	20	37
Productos alimenticios	6	-	1	2	2
Fabricación de textiles	1	-	-	-	-
Prendas de vestir (excepto calzado)	-	-	-	1	2
Fabricación de calzado (Excepto de caucho vulcanizado)	-	-	-	6	18
Imprentas editoriales e industrias conexas	6	1	5	7	8
Fabricación de muebles y accesorios (excepto metálicos)	3	-	-	4	4
Fabricación de objetos de barro, loza y porcelana	-	-	2	-	3
Fabricación de Productos metálicos (excepto maquinaria y equipo)	-	19	1	-	-
Construcción de maquinaria, aparatos, accesorios y artículos metálicos	-	-	4	-	-
Fotografía e instrumentos de óptica	3	-	-	-	-
Otras industrias manufactureras	3	1	2	-	-
Transporte y comunicaciones	-	1	2	-	-
Servicios	57	54	15	37	79
TOTAL	78	76	33	57	116

FUENTE: Departamento de Formación Profesional. Ministerio de Trabajo y Previsión Social.

Se observa en el cuadro anterior que a las industrias manufactureras es mínimo el adiestramiento que se ha proporcionado y éste ha sido orientado mayormente hacia el sector servicios.

En el caso de la industria del calzado, durante el quinquenio 1980/1984, únicamente han egresado del Ministerio de Trabajo y Previsión Social 24 aprendices, lo que se considera mínimo, indicando con ello que el aprendiz se capacita principalmente en los establecimientos de las Pequeñas Empresas de Calzado.

3. Potencial de descentralización

La Pequeña Empresa Industrial del Calzado posee un gran potencial de descentralización, en el sentido de permitir que se puedan establecer centros de trabajo en sitios que no necesariamente tiene que ser la ciudad, siendo necesario para ello que el lugar cuente con los servicios necesarios, como por ejemplo: energía eléctrica, agua potable, etc. porque para la fabricación del calzado, la Pequeña Empresa utiliza tecnología simple y no necesita de grandes inversiones para su funcionamiento.

La descentralización permitiría que generara fuentes de trabajo en estos lugares, contribuyendo así a que las personas no tuvieran que emigrar hacia las ---

ciudades más grandes a ofrecer su mano de obra.

E. ASISTENCIA TÉCNICA Y FINANCIERA

1. Instituciones de asistencia técnica

En la actualidad no existen instituciones de asistencia técnica, exclusivas para la Pequeña Empresa Industrial del Calzado, sino que existen como parte de una política global de fomento y desarrollo a la Pequeña Empresa en general.

Debido a las limitaciones financieras de la Pequeña Industria para contratar personal técnico y el reducido número de empresarios que cuentan con los conocimientos y capacitación básica para el funcionamiento adecuado de las empresas, ha motivado que el Estado emprenda programas de asistencia técnica.

Dentro de las unidades ejecutoras de estos programas se destacan el Centro Nacional de Productividad (CENAP) y la Unidad de Consultoría Industrial, dependencias del Ministerio de Economía; el Departamento Nacional de Mano de Obra del Ministerio de Trabajo y Previsión Social. Así también las organizaciones gremiales como la Sociedad de Comerciantes e Industriales

Salvadoreños (SCIS), Federación Nacional de la Pequeña Empresa Salvadoreña (FENAPES), han tratado de abordar el problema y aportar soluciones que beneficien a sus asociados.

Los objetivos de los programas de asistencia técnica han estado orientados a proporcionar a los Pequeños Empresarios, los medios necesarios para que éstos logren un uso racional de los recursos, con el fin de incrementar la productividad y obtener posibilidades de desarrollo y expansión, así como facilitar a los empresarios el acceso a una preparación técnica y administrativa adecuada.

Para cumplir con estos objetivos de los programas, los organismos mencionados han utilizado metodologías similares en la divulgación y desarrollo de la asistencia técnica, mediante cursos, seminarios y otros de capacitación, previa elaboración de un diagnóstico y/o encuesta de necesidades.

Se puede afirmar que los objetivos no han sido alcanzados, o alcanzados parcialmente, específicamente en la Pequeña Industria de Calzado, pues los cursos de capacitación han consistido principalmente en exposiciones magistrales, para lo cual es necesario que el participante cuente con una base teórica, de la que -- adolece el empresario de este subsector.

2. Instituciones de fomento .

El fomento a la Pequeña Empresa Industrial es un concepto relativamente nuevo, que ha tomado auge en la última década, reconociendo la importancia que tiene dentro de las condiciones de desarrollo económico y social del país.

Las leyes existentes de apoyo al sector industrial y en particular la Ley de Fomento Industrial y la Ley de Fomento de Exportaciones son de aplicación general, y al no diferenciar entre la industria pequeña, la mediana y grande tienden a poner en desventaja a la primera, debido al tipo de requerimientos que exige, para aprovechar los incentivos.

Los organismos estatales que fueron creados para promover la Pequeña Empresa, tanto en términos financieros, como de asistencia técnica, son el Fondo de Financiamiento y Garantía para la Pequeña Empresa (FIGAPE), y el Instituto Salvadoreño de Fomento Industrial ---- (INSAFI); este último cambió la razón social y en la actualidad se denomina Banco Nacional de Fomento Industrial (BANAFI). Sin embargo esos esfuerzos se han visto diluidos por la falta de diferenciación entre los distintos tipos de Pequeña Empresa y estos organismos cubren una gama amplia de empresas y actividades, que la Pequeña Empresa Industrial se ve nuevamente descui-

LINEA DE CREDITO	PARA USARLA EN	TASA DE INTERES	PLAZO	DONDE PEDIRLA
Para la Industria Manufacturera	Financiar capital de trabajo, construcción, ampliación y modificación de edificios, compra de maquinarias, estudios técnicos, etc., orientados a la exportación.	10 - 14 %	1 - 15 años, y 1 - 4 años de gracia	Oficinas Centrales y Sucursales de Bancos Comerciales Nacionales e Hipotecario, Banco Nacional de Fomento Industrial, Federación de Cajas de Crédito y FIGAPE,
Para la compra de Acciones de Empresas Industriales,	Comprar acciones o hacer aportes de capital en Empresas Industriales salvadoreñas, preferentemente orientadas a la exportación	10%	Hasta 15 años y hasta 2 años de gracia.	Oficinas Centrales y Sucursales de Bancos Comerciales Nacionales e Hipotecario, Banco Nacional de Fomento Industrial, Federación de Cajas de Crédito y FIGAPE,
Para artesanías de exportación	Maquinaria y Equipo de Edificios, Capital de trabajo, etc., para producir artesanías exportables.	10%	Hasta 15 años y Hasta 4 años de gracia.	Oficinas Centrales y Sucursales de Bancos Comerciales Nacionales e Hipotecario, Banco Nacional de Fomento Industrial, Federación de Cajas de Crédito y FIGAPE
Rehabilitación de Empresas Industriales *	Refinanciar saldos en mora y readecuar créditos.	4 puntos	10 años	Oficinas Centrales y Sucursales de Bancos Comerciales Nacionales e Hipotecario y FIGAPE,
Para compra y procesamiento de Productos no tradicionales	Producir o procesar productos adecuados a exigencias sobre condición y empaque. Sobre pedidos en firme en el extranjero.	Consulte en su Banco.	6 meses	Oficinas Centrales y en Sucursales de Bancos Comerciales Nacionales e Hipotecario y Federación de Cajas de Crédito.

Garantía: A juicio de la Institución Intermediaria, cumpliendo con lo establecido por la Ley de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares.

Se observa en el cuadro anterior que no existen líneas de crédito específicas para la Pequeña Empresa Industrial de Calzado, sino que existen para el sector manufacturero en general (Anexo No. 6). Tal situación coloca en desventaja a la Pequeña Industria, en especial a la del Calzado, pues los requisitos que se exigen para ser sujeto de crédito son tan difíciles de cumplir por ellos, debido a los limitados conocimientos técnico-administrativos que poseen.

Por otra parte las Instituciones Financieras intermediarias, por las cuales el Banco Central de Reserva (BCR) canaliza las líneas de crédito hacia la industria manufacturera, son tan conservadoras y en su afán de lucro dirigen los fondos hacia las empresas que les garanticen plenamente la recuperación de los créditos, ya que el B.C.R. deja a su juicio la exigencia de las garantías, lo que margina prácticamente a la Pequeña Industria de Calzado, ya que adolece de garantías reales.

En el siguiente capítulo se tabula la situación actual del área financiera de la Pequeña Empresa Productora de Calzado, en el cual se presenta la tabulación horizontal y vertical de los datos, considerando la primera a todas aquellas preguntas cuya alternativa de respuestas no son excluyentes, es decir: que cada

CAPITULO II

SITUACION ACTUAL DEL AREA FINANCIERA

El presente capítulo contiene la tabulación de los datos obtenidos, a través de la encuesta realizada en una muestra de 38 Pequeñas Empresas Productoras de Calzado, efectuada con el objeto de conocer la situación financiera actual del subsector antes mencionado.

Para desarrollar la encuesta se utilizaron cuestionarios, los cuales fueron llenados mediante entrevistas personales con los propietarios y/o encargados de las empresas.

Con el fin de conocer si los aspectos financieros son administrados por la persona idónea, se formularon las siguientes preguntas:

PREGUNTAS	ALTERNATIVAS	
	PROPIETARIO	
	Fr.	%
Según su cargo, ¿quién administra los aspectos que se detallan a continuación?		
. Dinero en efectivo?	38	100.0
. Cuentas por cobrar?	38	100.0
. Inventarios?	38	100.0
. Compra de materiales?	38	100.0
. Deudas?	38	100.0

PREGUNTAS	ALTERNATIVAS			
	ZAPATERO		OTRAS	
	Fr.	%	Fr.	%
Según su profesión, ¿quién administra los aspectos siguientes?				
. Dinero en efectivo?	37	97.4	1	2.6
. Cuentas por cobrar?	37	97.4	1	2.6
. Inventarios?	37	97.4	1	2.6
. Compra de materiales?	37	97.4	1	2.6
. Deudas?	37	97.4	1	2.6

En el 100.0% de las empresas investigadas, es el propietario quien administra los aspectos financieros; cuya profesión u oficio es zapatero en el 97.4%.

A. EL CAPITAL DE TRABAJO

En este título se presenta la tabulación de los datos obtenidos en la investigación sobre los componentes del Capital de Trabajo.

1. Administración del efectivo

Con el propósito de conocer si la Pequeña Empresa Salvadoreña Productora de Calzado cuenta con lineamientos que le guíen en la administración del efectivo; así como los tipos y formas de control que utilizan --

para el mismo fin, se formularon las preguntas cuyos resultados se tabulan a continuación:

a. Políticas de disponibilidad

PREGUNTAS	Fr.	%
ALTERNATIVAS		
¿Dentro de qué cantidades ubica su saldo mínimo de dinero en caja y bancos?		
..... menos de ¢ 500.00	8	21.1
De ¢ 500.00 a menos de 1.000.00	1	2.6
De 1.000.00 a menos de 2.000.00	1.	2.6
Más de ¢ 2.000.00	-	-
No lo determina	28	73.7
TOTAL	38	100.0

El 73.7% de las empresas encuestadas, no determinan saldo mínimo de efectivo; el 21.1% mantienen saldos inferiores a ¢ 500.00; el 2.6% menos de ¢1.000.00 y el 2.6% menos de ¢2.000.00.

El 26.3% equivalente a 10 empresas de la muestra que contestaron mantener saldo mínimo, constituyen la submuestra para efectos de la siguiente pregunta:

PREGUNTAS	Fr.	%
ALTERNATIVAS		
¿En qué se basa para mantener ese saldo?		
. Tiempo requerido para recibir los ingresos	1	10.0
. Para atender gastos de planilla y otros	7	70.0
. No utiliza ninguna base	2	20.0
TOTAL	10	100.0

Se observa en el cuadro anterior que las empresas que mantienen saldo mínimo de efectivo, el 70.0% se basa en la previsión de gastos de planilla y otros; el 20.0% no utiliza ninguna base, y el 10.0% se fundamenta en el tiempo requerido para recibir los ingresos.

b. Control del efectivo

PREGUNTAS	Fr.	%
ALTERNATIVAS		
¿Qué tipo de control ejerce sobre el dinero en caja y bancos?		
. Cuaderno	11	29.0
. Caja registradora	1	2.6
. Chequera	-	-
. Libros de bancos	-	-
. No controla en forma escrita	26	68.4
TOTAL	38	100.0

En cuanto al resultado de la encuesta sobre el control del efectivo, se puede apreciar que el 68.4% del total de las empresas investigadas, no controla en forma escrita; el 31.6% restante, lo hace a través de anotaciones en cuaderno (29.0%) y mediante el uso de caja registradora (2.6%).

Es de observar que las empresas encuestadas no utilizan el sistema bancario para efectuar las operaciones de efectivo, pues las alternativas "chequera y libro de bancos", no fueron contestadas. También se observó que estas empresas no documentan sus operaciones de ingreso y egreso.

2. Administración de cuentas por cobrar

Con el objeto de conocer si el Pequeño Productor de Calzado, establece lineamientos que le sirvan como guía para el manejo y control del crédito y las cobranzas, se procedió a la formulación de las preguntas cuyos resultados se presentan a continuación:

PREGUNTAS	Fr.	%
ALTERNATIVAS		
¿Vende usted al crédito?		
Sí	20	52.6
No	18	47.4
TOTAL	38	100.0

El 52.6% equivalente a 20 empresas de las encuestadas, conceden crédito a sus clientes y el 47.4% no conceden, debido, según comentarios, a insuficiencia de Capital de Trabajo.

Las 20 empresas que conceden crédito constituyeron la submuestra para efectos de la investigación sobre la administración de cuentas por cobrar.

a. Políticas de crédito

PREGUNTAS	Fr.	%
ALTERNATIVAS		
¿Dispone de un Manual de Créditos y Cobros para el manejo de las cuentas por cobrar?		
SÍ	-	-
No	20	100.0
TOTAL	20	100.0
¿Qué requisitos exige a sus clientes para concederles crédito?		
. Referencias comerciales	1	5.0
. La confianza personal	18	90.0
. Referencias bancarias	-	-
. Período promedio de pago	-	-
. Anticipo	1	5.0
TOTAL	20	100.0

PREGUNTAS	Fr.	%
ALTERNATIVAS		
¿Dentro de qué cantidades ubica los límites de crédito que concede a sus clientes?		
..... menos de ¢ 100.00	1	5.0
De ¢ 100.00 a menos de 200.00	5	25.0
De 200.00 a menos de 300.00	1	5.0
De 300.00 a menos de 400.00	2	10.0
De 400.00 a menos de 600.00	1	5.0
De 600.00 a menos de 800.00	1	5.0
De 800.00 a menos de 1.000.00	1	5.0
Más de ¢ 1.000.00	2	10.0
No fija límites de crédito	6	30.0
TOTAL	20	100.0
¿Qué plazo concede a sus clientes para el pago de sus deudas?		
. Hasta 8 días	8	40.0
. Hasta 15 días	2	10.0
. Hasta 30 días	5	25.0
. Hasta 60 días	-	-
. Más de 60 días	1	5.0
. El cliente fija el plazo	4	20.0
TOTAL	20	100.0

El 100.0% de las empresas que conceden crédito no disponen de Manual de Créditos y Cobros para el manejo de cuentas por cobrar.

El 90.0% de las empresas que conceden crédito se basan en la confianza personal que les inspira el comprador, originada por las relaciones de comercialización; el 5.0% pide referencias comerciales y el 5.0% solicita anticipo.

De las 20 empresas que conceden crédito en sus -- ventas, el 30.0% no fija límites; el 70.0% de empresas restantes fija montos máximos de crédito, estando relacionados éstos con el volumen de producción y los pedidos del comprador.

El 40.0%, 10.0%, 25.0% y 5.0% de las empresas que dan crédito lo hacen a plazos de hasta 8, 15, 30 y más de 60 días, respectivamente; y en el 20.0% es el cliente quien fija el plazo para amortizar su deuda.

En relación a los plazos de crédito que según la tabulación concede el 80.0% de las empresas, en realidad no dependen del empresario, ya que el cliente les cancela o efectúa abonos en la medida que vende el producto.

b. Políticas de cobro.

PREGUNTAS	Fr.	%	Total No. de Emp.
ALTERNATIVAS			
¿Qué descuento concede por pronto pago?			
Hasta 2%	-	-	
De 2 a 5%	-	-	
Más del 5%	-	-	
No concede	20	100.0	
TOTAL	20	100.0	
¿Qué medio utiliza para cobrar a sus clientes?			
. Cobradores	-	-	
. Cobro en su establecimiento (del productor)	1	5.0	20
. Cobro personal (del propietario)	19	95.0	20
. Familiar	1	5.0	20

El 100.0% de las empresas que otorgan crédito no tienen políticas de cobro que consideren descuentos por pronto pago, que incentiven o estimulen al cliente a cancelar su deuda antes del vencimiento.

En el 95.0% de las empresas que venden al crédito es el propietario quien efectúa personalmente las gestiones de cobranza; en el 5.0% es el cliente quien paga

en el establecimiento del productor y en el 5.0% el cobro es efectuado a través de familiar.

c. Control de cuentas por cobrar

PREGUNTAS	Fr.	%
ALTERNATIVAS		
¿Qué tipo de control utiliza para las cuentas por cobrar?		
. Facturas	1	5.0
. Cuaderno	12	60.0
. No controla en forma escrita	7	35.0
TOTAL	20	100.0

El 60.0% de las empresas que conceden crédito controlan las cuentas por cobrar mediante anotaciones en cuadernos; el 5.0% a través de facturas de venta; y el 35.0% no controla en forma escrita.

d. Valuación de cuentas incobrables

PREGUNTAS	Fr.	%
ALTERNATIVAS		
¿Tiene clientes morosos?		
Sí	7	35.0
No	13	65.0
TOTAL	20	100.0

De las 20 empresas que conceden crédito, 7 de ellas, equivalente al 35.0%, tienen dificultades de recuperación de sus cuentas por cobrar. Este número de empresas constituye la submuestra a efectos de valuación de las cuentas incobrables.

PREGUNTAS	Fr.	%
ALTERNATIVAS		
¿Tiene clasificadas las cuentas morosas por antigüedad de saldos?		
SÍ	1	5.0
No	6	95.0
TOTAL	7	100.0
¿Qué procedimientos sigue para la recuperación de cuentas morosas?		
. Cobro personal (del propietario)	7	100.0
TOTAL	7	100.0
¿Qué porcentaje le carga mensualmente a sus clientes morosos?		
. Ninguno	7	100.0
TOTAL	7	100.0

PREGUNTAS	Fr.	%
ALTERNATIVAS		
¿Crea usted una reserva para cubrir posibles pérdidas por cuentas morosas?		
Sí	1	14.3
No	6	85.7
TOTAL	7	100.0

El 95.0% de las empresas que tienen cuentas por cobrar morosas, no las controlan por antigüedad de saldos, lo cual no les permite establecer prioridades en el cobro.

El 100.0% de las empresas utilizan el cobro personal del propietario, como procedimiento de recuperación de los saldos vencidos; así también no cargan porcentaje alguno a sus clientes, para resarcirse de gastos administrativos incurridos en el proceso de recuperación; conformándose con el solo hecho de recuperar los saldos vencidos.

El 85.7% no constituyen reserva con fines de cubrir pérdidas por cuentas irrecuperables, al ser deducibles del impuesto sobre la renta; pero la constitución de la reserva para cuentas incobrables en este tipo de empresas no es necesaria, debido a que según se -

determinó en la investigación no llevan contabilidad formal.

3. Administración de inventarios

Con el propósito de conocer los criterios, lineamientos y factores, en que se basa la Pequeña Empresa Salvadoreña Productora de Calzado, para la administración de los inventarios, se investigó en una muestra de 38 empresas, habiéndose obtenido los resultados que se tabulan a continuación:

a. Políticas de mantenimiento de inventarios

PREGUNTAS	Fr.	%	TOTAL
ALTERNATIVAS			
¿Qué base utiliza para reponer los materiales?			
. En base a las ventas	14	36.8	38
. Cantidad fija	1	2.6	38
. Dinero disponible	9	23.7	38
. Necesidades de la producción	16	42.1	38
. Otros	3	7.9	38

Se puede observar en el cuadro anterior que las empresas encuestadas, para reponer sus inventarios de materiales, se basan en las necesidades de la produc-

ción, en un 42.1%; en base a las ventas, el 36.8% y en un 23.7%, en base al dinero disponible que tengan en un momento dado.

Se observó que las empresas en mención, generalmente no mantienen inventarios y las que lo hacen se basan siguiendo los criterios mencionados en el párrafo anterior.

b. Políticas de compra .

PREGUNTAS	Fr.	%	TOTAL
ALTERNATIVAS			
¿Le conceden crédito sus proveedores?			
Sí	13	34.2	
No	25	65.8	
TOTAL	38	100.0	
¿Qué factores toma en cuenta para escoger a los proveedores?			
. Calidad del material	23	60.5	38
. Precio	23	60.5	38
. Facilidades de pago	3	7.9	38
. Cercanía del proveedor	2	5.3	38

El 65.8% de las empresas encuestadas, compran al contado sus materiales; y el 34.2% de las mismas com-

pran al crédito. Las razones más comunes que exponen las que compran al contado, entre otras, son las siguientes: que los peleteros (proveedores de materiales) no les conceden créditos y que no les agrada contraer deudas.

Los factores que utilizan las empresas encuestadas para elegir a sus proveedores son: la calidad de los materiales y el precio, en un 60.5%, cada uno, predominantemente. Es de hacer notar que los empresarios comentan que no tienen un proveedor único, debido a que generalmente los peleteros no les dan facilidades; por ello compran los materiales donde les conviene.

c. Control de inventarios

PREGUNTAS	Fr.	%	TOTAL
ALTERNATIVAS			
¿Qué tipo de control ejerce sobre el inventario de materiales?			
. Inventario físico	37	97.4	38
. Cuaderno	34	10.5	38
¿Qué tipo de control ejerce sobre el inventario de productos en proceso?			
. Inventario físico	38	100.0	38

PREGUNTAS	Fr.	%	TOTAL
ALTERNATIVAS			
¿Qué tipo de control ejerce sobre el inventario de productos terminados?			
. Inventario físico	35	92.1	38
. Tarjetas	4	10.5	38
. Formularios preimpresos	2	5.3	38

Se observa en la tabulación anterior que el 97.4%, el 100.0% y el 92.1% de las empresas encuestadas no tienen registros de las existencias de materiales, producto en proceso y producto terminado, respectivamente. Estas empresas controlan los inventarios mediante inspección visual y conteo que efectúa el propietario o un encargado de confianza de éste.

En cuanto al producto en proceso, es de aclarar que se llevan anotaciones en cuadernos, para efectos de calcular el valor de la mano de obra y que en alguna medida sirve para el control de aquél.

También se observa que algunas empresas llevan controles mediante anotaciones en cuaderno para los materiales; tarjetas (10.5%) y formularios preimpresos (5.3%) para el producto terminado; pero estos registros no satisfacen los requisitos de control. Por --

ejemplo, los cuadernos también se utilizan para hacer otras anotaciones de las operaciones de la empresa.

PREGUNTAS	Fr.	%
ALTERNATIVAS		
¿Cómo determina el costo de producción?		
. Suma de materiales y mano de obra	38	100.0
TOTAL	38	100.0
Además del costo de materiales y mano de obra, ¿qué otro gasto incluye para establecer el costo total de producción?		
. Gasto de transporte y viáticos	3	8.0
. Luz, agua, alquiler, sueldo personal y otros	23	60.0
. No incluye otros gastos	17	32.0
TOTAL	38	100.0
¿Cómo determina el valor de sus inventarios?		
. Precio promedio	1	2.6
. Al precio de última compra	23	60.5
. Otro	2	5.3
. No determina	12	31.6
TOTAL	38	100.0

El 100.0% de las mismas empresas determina el costo de producción, considerando esencialmente el costo de materiales y mano de obra; el 60.0% incluye además algunos gastos de fabricación y de operación; y el 32.0% de ellas no incluye otro gasto.

En cuanto a la valuación de sus inventarios, el 60.5% valúa los materiales, al precio de última compra; y el 31.6% no lo hace. El producto en proceso no lo valoran; y el producto terminado es valorado principalmente con el costo primo (materiales y mano de obra).

4. Administración del pasivo a corto plazo

Se investigó en 38 Pequeñas Empresas Productoras de Calzado, con el objeto de conocer lo siguiente:

- . Si hace uso del crédito comercial.
- . Las facilidades de crédito que les conceden los proveedores.
- . Los aspectos que toma en consideración para efectuar el pago a los proveedores.
- . Los tipos de control que ejerce.

Para fines de este apartado se han considerado únicamente las 13 empresas que compran al crédito, equivalentes al 34.2% de la muestra (Véase página No. 46).

A continuación se presentan los resultados de la investigación.

a. Políticas de pago

PREGUNTAS	Fr.	%
ALTERNATIVAS		
¿A qué plazo le conceden crédito los proveedores?		
. Hasta 8 días	6	46.2
. Hasta 15 días	6	46.2
. Hasta 30 días	1	7.6
TOTAL	13	100.0

PREGUNTAS	Fr.	%	TOTAL
ALTERNATIVAS			
¿Cuáles de los siguientes aspectos considera al efectuar el pago?			
. Aprovechar descuentos por pronto pago	-	-	13
. Pagar antes del vencimiento	5	38.5	13
. Pagar al vencimiento	9	69.2	13
. Otros	1	7.7	13

Los plazos más usuales que conceden los proveedores de materiales a las empresas que utilizan el crédito comercial son hasta 8 días y hasta 15 días, con un 46.2% en cada uno de los plazos.

De las empresas que hacen uso del crédito de los proveedores el 69.2% paga al vencimiento; y el 38.5%, antes de éste.

b. Control de obligaciones

PREGUNTAS	Fr.	%	TOTAL
ALTERNATIVAS			
¿Qué tipo de control utiliza para las cuentas por pagar?			
. Cuaderno	11	84.6	13
. Facturas	1	7.7	13
. No controla por escrito	2	15.4	13
¿Elabora programa para el pago de sus deudas?			
. Sí	8	61.5	
. No	5	38.5	
TOTAL	13	100.0	

El 84.6% de las empresas encuestadas que hacen uso del crédito comercial, controlan sus deudas mediante cuaderno; el 7.7% utilizan además facturas, y el 15.4% no tienen registros de las deudas contraídas con los proveedores.

El 61.5% de las empresas mencionadas programan el

pago de sus compromisos con los proveedores; pero éste consiste en el recordatorio que tiene el empresario de cancelar la deuda una vez que ha percibido ingresos o que ha llegado la fecha de pago. El 38.5% no programa el pago de sus deudas.

5. Control del capital de trabajo.

Para conocer del Pequeño Productor de Calzado, los tipos de documentos que utiliza para los análisis financieros, clases de análisis y la frecuencia con que efectúa éstos para controlar el Capital de Trabajo, se formularon las preguntas cuyos resultados se tabulan a continuación:

PREGUNTAS	Fr.	%
ALTERNATIVAS		
¿Qué documentos utiliza para sus análisis financieros con fines del control del Capital de Trabajo?		
. Documentos:		
Balance General	2	5.3
Pérdidas y Ganancias	2	5.3
Otros	3	7.9
. No hace análisis	31	81.5
TOTAL	38	100.0

El 81.5% de las empresas encuestadas no efectúan análisis con fines de control del Capital de Trabajo; y el 18.5%, equivalente a 7 empresas, efectúa análisis utilizando para ello el Balance General (5.3%), Estado de Pérdidas y Ganancias (5.3%) y otros documentos (7.9%).

Las 7 empresas que efectúan análisis (18.5%), -- constituyen la submuestra para las siguientes preguntas de este apartado.

PREGUNTAS	Fr.	%
ALTERNATIVAS		
¿Qué clase de análisis efectúa?		
. Enfrentamiento de los ingresos con los egresos	7	100.0
TOTAL	7	100.0
¿Con qué frecuencia analiza su situación financiera?		
. Mensual	3	42.8
. Anual	2	28.6
. Cuando varía el precio de los materiales	2	28.6
TOTAL	7	100.0

El 100.0% de las empresas que hacen análisis consideran principalmente el enfrentamiento de los gastos con los ingresos, para determinar el margen de ganan-

cia o pérdida.

De las empresas que efectúan análisis de su situación financiera lo hacen mensual (42.8%), anual (28.6%) y cuando cambian los precios de los materiales (28.6%).

B. FUENTES DE FINANCIAMIENTO A CORTO PLAZO

Con el objeto de conocer las fuentes de financiamiento que utiliza el Pequeño Productor de Calzado para financiar el Capital de Trabajo, se investigó en una muestra de 38 empresas, habiendo obtenido los resultados que se tabulan a continuación:

PREGUNTAS	Fr.	%	TOTAL
ALTERNATIVAS			
¿Qué fuentes de financiamiento ha utilizado de las siguientes?			
. Bancos?	1	2.6	38
. FIGAPE?	4	10.5	38
. FEDECCREDITO?	4	10.5	38
. BANAFI	-	-	38
. Cooperativas?	2	5.3	38
. Otras fuentes?	7	18.4	38
	17	44.7	38
. Ninguna (recursos propios)?	21	55.3	38

Para efectos de la siguiente pregunta, la muestra se conforma con las empresas que respondieron que hacen uso del financiamiento de Instituciones Financieras y otras fuentes, o sea el 44.7%, equivalente a 17 empresas de la muestra original.

PREGUNTAS	Fr.	%	TOTAL
ALTERNATIVAS			
¿Le han resuelto ágil y oportunamente las solicitudes de crédito?			
SÍ			
. FIGAPE	2	11.8	17
. Cooperativas	2	11.8	17
. FEDECCREDITO	4	23.5	17
. Otras fuentes	7	41.2	17
No			
. Bancos	1	5.9	17
. FIGAPE	2	11.8	17

1. Instituciones Financieras

El 23.7%, equivalente a 9 empresas de las encuestadas, utiliza las Instituciones Financieras para obtener Capital de Trabajo, así:

INSTITUCIONES	Fr.	%	¿Solicitud ágil y oportuna?			
			SI		NO	
			Fr.	%	Fr.	%
. Bancos	1	11.1	-	-	1	100.0
. FIGAPE	4	44.4	2	50.0	2	50.0
. FEDECCREDITO	4	44.4	4	100.0	-	-
TOTAL	9	100.0				

Se observa en el cuadro anterior que las instituciones que más frecuenta el Pequeño Empresario son FIGAPE Y FEDECCREDITO, con un 44.4% cada uno. En dichas instituciones las solicitudes de crédito les han sido resueltas ágil y oportunamente en un 50.0% en FIGAPE y en un 100.0% en FEDECCREDITO.

Las empresas que no utilizan las Instituciones Financieras para obtener Capital de Trabajo manifiestan que se debe a:

- . Carencia de garantías reales.
- . Requisitos y trámites engorrosos.
- . Desconocer cuáles Instituciones Financieras tienen líneas de crédito para los Pequeños Productores de Calzado.
- . Por temor a embargo de sus maquinarias.

2. Cooperativas y otras fuentes

El 18.4% de las empresas investigadas utilizan como fuente de financiamiento: parientes, amigos y prestamistas (agiotistas), el 5.3% de las mismas utiliza cooperativa.

La utilización de estas fuentes se debe a que las solicitudes de préstamos les son resueltas inmediatamente en el 100.0% de ellas; ya que los montos solicitados son mínimos y de urgente necesidad.

3. Proveedores

De acuerdo a la tabulación de la página No. 46 se observa que el 34.2%, equivalente a 13 empresas de las investigadas, utilizan como una fuente de financiamiento del Capital de Trabajo, el crédito de los proveedores; y el 65.8% de las mismas no lo utilizan, debido, según sus comentarios, a que:

- . No les conceden crédito.
- . Al concederles, les aumentan el precio de los materiales.
- . No les agrada tener deudas.
- . No necesitan.

4. Recursos propios

Se observa en el cuadro de la página No. 55 que el 55.3%, equivalente a 21 de las empresas investiga-

das, correspondiente a la alternativa "ninguna", financian el Capital de Trabajo con sus propios recursos.

C. GARANTIAS PARA OBTENER FINANCIAMIENTO A CORTO PLAZO.

Con el propósito de conocer las clases de garantías que las Instituciones Financieras piden al Pequeño Productor de Calzado para concederles financiamiento de Capital de Trabajo; así como las limitaciones de éste que les dificulta el acceso al crédito financiero, se investigó en una muestra de 38 empresas del subsector antes mencionado, obteniéndose los resultados siguientes:

PREGUNTAS	Fr.	%	TOTAL
ALTERNATIVAS			
¿Qué clase de garantía le han exigido para concederle préstamo?			
. Hipotecaria (terrenos y edificios)	12	55.0	22
. Prendaria (maquinaria y mercadería)	9	40.9	22
. Solidaria (fiador)	9	40.9	22
. Solidaria-hipotecaria	1	4.5	22
		57.9	22
. No han solicitado	16	42.1	16
TOTAL		100.0	38

PREGUNTAS	Fr.	%	TOTAL
ALTERNATIVAS			
Si no han obtenido préstamo, habiéndolo solicitado, ¿a qué se debe?			
. Insuficiencia de garantía real	10	45.5	22
. No lleva contabilidad formal	2	9.1	22
. Desconoce el motivo	1	4.5	22

Se observa en el cuadro anterior que 22 empresas, equivalente al 57.9% de la muestra, gestionaron financiamiento de las Instituciones Financieras; y el 42.1% no han solicitado.

De las empresas (22) que tramitaron préstamos a estas instituciones al 55.0%, 40.9% y 40.9%, les requirieron garantía hipotecaria, prendaria y solidaria, respectivamente, para concederles préstamo. De estas empresas no todas obtuvieron financiamiento debido principalmente a las siguientes limitaciones: insuficiencia de garantía en el 45.5% y que no llevan contabilidad formal en el 9.1%.

D. UTILIZACION DE PRESUPUESTOS

Con el propósito de conocer si la Pequeña Empresa -- Productora de Calzado planifica las operaciones, utilizando

las técnicas de los presupuestos, se investigó en una muestra de 38 empresas, habiéndose obtenido los resultados siguientes:

PREGUNTAS	Fr.	%	TOTAL
ALTERNATIVAS			
De los siguientes presupuestos, ¿cuáles elabora?			
. De ventas	2	5.3	38
. De producción	2	5.3	38
. De compras	1	2.6	38
. De gastos	-	-	-
. De efectivo	-	-	-
. No elabora	36	94.7	38
¿Compara los resultados reales contra el presupuesto?			
Sí	1	50.0	
No	1	50.0	
TOTAL	2	100.0	

Se observa en el cuadro anterior que el 94.7% de empresas encuestadas, no utilizan la técnica de los presupuestos para planificar las operaciones y el 5.3% elabora el presupuesto de ventas y de producción, respectivamente;

el 2.6% elabora además de los anteriores, el de compra.

De las empresas que elaboran presupuesto el 50.0% no compara los resultados reales con lo planificado.

E. EL FINANCIAMIENTO A LARGO PLAZO .

Con el propósito de conocer las fuentes de financiamiento que utiliza la Pequeña Empresa Productora de Calzado, para la adquisición de bienes de capital; si determina el costo de capital y si elabora planes de inversión a largo plazo; se investigó en una muestra de 38 empresas, obteniéndose los resultados siguientes:

PREGUNTAS	Fr.	%
ALTERNATIVAS - - -		
¿Qué fuentes de financiamiento ha utilizado para la adquisición de sus máquinas, terrenos y edificaciones?		
. Instituciones Financieras	-	-
. Recursos propios	35	92.1
. Clientes y amigos	2	5.3
. Donación	1	2.6
TOTAL	38	100.0
¿Determina usted cuánto le cuesta utilizar dinero ajeno para la compra de maquinaria, equipo, terrenos y edificaciones?		
Sí	-	-
No	2	100.0
TOTAL	2	100.0

PREGUNTAS	Fr.	%
ALTERNATIVAS		
¿Para qué período elabora el presupuesto de compra de maquinaria, equipo, terrenos y edificaciones?		
. No elabora	38	100.0
TOTAL	38	100.0

1. Fuentes de financiamiento

El 92.1 de las empresas encuestadas, equivalente a 35, han adquirido los bienes de capital con recursos propios; el 5.3% equivalente a 2 empresas, acudieron a clientes y amigos. El 2.6% les fue donado.

Es de hacer notar que los bienes de capital a los que se hace referencia, en la investigación se determinó, que comprenden únicamente maquinaria y equipo.

2. Garantías

Se observa en la tabulación que el 100.0% de las empresas investigadas no han acudido a las Instituciones Financieras, a fin de obtener recursos para la adquisición de sus máquinas y equipos; por lo tanto no se han visto en la necesidad de presentar garantías.

3. Costo de capital

El 100.0% de las empresas que acudieron a fuentes externas de financiamiento no determinaron cuánto les costó utilizar los recursos financieros, en su caso.

4. Presupuesto de capital

El 100.0% de las empresas encuestadas no elaboran presupuesto de inversión en bienes de capital.

F. ESTADOS FINANCIEROS

En vista que las empresas que conformaron la muestra adolecen de registros contables y que sin éstos no es posible determinar la situación financiera de la Pequeña Empresa Industrial de Calzado, se han conformado los Estados Financieros básicos con los datos que verbalmente proporcionaron 9 Pequeños Productores, para subsanar en alguna medida tal situación. Por tanto se deja constancia que las cifras que se presentan más adelante son estimaciones que se han hecho, ante la imposibilidad de verificar la veracidad de la información proporcionada.

A continuación se presenta el Balance General y el Estado de Resultados de las 9 empresas entrevistadas, cuya identidad se omite por razones de confidencialidad.

PEQUEÑAS EMPRESAS PRODUCTORAS DE CALZADO

"A B C D E F G H I"

BALANCE GENERAL, CONSOLIDADO Y PROMEDIO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1986

EMPRESAS RUBROS	A	B	C	D	E	F	G	H	I	BALANCE CONSOLID.	BALANCE PROMEDIO
ACTIVOS											
Caja y Bancos	5.000	1.940	12.580	9.000	7.000	1.259	1.000	10.000	500	48.279	5.364
Cuentas por Cobrar	--	4.000	--	--	3.000	302	1.400	4.000	--	12.702	1.411
Deudores Varios	--	620	--	--	--	--	--	--	--	620	69
Inventarios	48.260	5.980	69.747	35.995	10.550	1.568	20.500	15.000	4.500	212.100	23.567
TOTAL ACTIVOS	53.260	12.540	82.327	44.995	20.550	3.129	22.900	29.000	5.000	273.701	30.411
CORRIENTES	41.000	27.023	13.300	4.800	14.500	3.450	10.000	31.000	2.475	147.548	16.394
ACTIVOS FIJOS	94.260	39.563	95.627	49.795	35.050	6.579	32.900	60.000	7.475	421.249	46.805
TOTAL ACTIVO											
PASIVOS Y PATRI- MONIO.											
Préstamos Banca- rios	--	--	8.111	--	--	--	--	--	--	8.111	901
Cuentas por Pagar	--	3.800	--	--	3.000	--	--	3.000	1.400	11.200	1.244
TOTAL PASIVOS CORRIENTES.											
PATRIMONIO	94.260	35.763	87.516	49.795	32.050	6.579	32.900	57.000	6.075	401.938	44.660
TOTAL PASIVO Y CAPITAL.	94.260	39.563	95.627	49.795	35.050	6.579	32.900	60.000	7.475	421.249	46.805
CAPITAL DE TRABAJO	53.260	8.740	74.216	44.995	17.550	3.129	22.900	26.000	3.600	254.390	28.266
RAZONES DE LIQUIDEZ:											
Indice de Solvenc.	--	3.3 veces	10.2 veces	--	6.8 veces			9.7 veces	3.6 veces	14.0 veces	14.0 veces
Prueba del Acido		1.7 veces	1.6 veces		3.3 veces			4.7 veces	0.4 veces	3.0 veces	3.0 veces
INDICE DE ENDEUDAMIENTO		9.0%	8.0%		8.5%			5.0%	18.7%	5.0%	5.0%

PEQUEÑAS EMPRESAS PRODUCTORAS DE CALZADO

"A B C D E F G H I"

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS POR EL PERIODO COMPRENDIDO DEL 1 DE ENERO AL

31 DE DICIEMBRE DE 1986

EMPRESA RUBROS	A	B	C	D	E	F	G	H	I	CONSOLIDADO	PROMEDIO
VENTAS	262.400	330.000	222.000	88.800	103.500	62.400	24.000	104.000	156.000	1.353.100	150.344
COSTO DE VENTAS	65.040	236.820	135.600	58.812	58.020	35.094	9.600	74.880	119.600	793.466	88.163
UTILIDAD BRUTA	197.360	93.180	86.400	29.988	45.480	27.306	14.400	29.120	36.400	559.634	62.182
GASTOS DE OPERACION	158.860	45.000	41.940	19.776	9.600	10.400	7.200	11.414	23.790	327.980	36.442
UTILIDAD NETA	38.500	48.180	44.460	10.212	35.880	16.906	7.200	17.706	12.610	231.654	25.739
MARGEN DE UTILIDAD SOBRE VENTAS	14.6%	14.6%	20.0%	11.5%	34.6%	27.0%	30.0%	17.0%	8.0%	17.0%	17.0%
MARGEN DE UTILIDAD BRUTA	75.0%	28.0%	39.0%	33.7%	44.0%	43.7%	30.0%	28.0%	23.3%	41.0%	41.0%
UTILIDAD NETA A CAPITAL	40.8%	134.7%	50.8%	20.5%	111.9%	256.9%	21.8%	31.0%	207.5%	58.0%	58.0%

NOTA: Las cifras expresadas son estimaciones anuales, basadas en los ingresos y costos de una semana; además se han considerado situaciones normales.

CAPITULO III

DIAGNOSTICO DEL AREA FINANCIERA

A. ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

En la Pequeña Empresa Salvadoreña Productora de Calzado, los aspectos financieros son administrados por el propietario, quien es de profesión zapatero en el 97.4% de las empresas.

La concentración de la administración general de la empresa en el propietario, trae como consecuencia que las funciones de ventas, producción, personal y, específicamente finanzas, no sean realizadas en forma eficiente.

Constituyendo la función financiera el eje principal, sobre el cual giran todas las actividades de la empresa, debe ser ejercida por una persona que tenga los conocimientos técnicos necesarios para que ésta alcance los objetivos financieros previstos.

Dada la profesión y el nivel de estudios de los propietarios de las empresas objeto de estudio y las múltiples funciones o actividades que realizan, conlleva a que los escasos recursos financieros con que cuenta, no sean administrados eficientemente.

1. El capital de trabajo .

a. Efectivo

(1) Políticas de disponibilidad

El 73.7% de las Pequeñas Empresas no determinan el saldo mínimo de efectivo que necesitan para operar sin interrupción, y el 26.3% lo hacen sin utilizar criterios técnicos de determinación de saldos mínimos o lo mantienen como consecuencia del flujo de ingresos y egresos.

El 70.0% de las empresas que mantienen saldo de efectivo, lo hacen para atender gastos de planilla y otros.

Es de mencionar que estas empresas tienen los datos necesarios para establecer el saldo mínimo en caja, pero desconocen cómo calcularlo y cómo utilizarlo.

(2) Control del efectivo

El 68.4% de las empresas no ejercen control escrito sobre el dinero en caja y bancos. Las que ejercen algún tipo de control, lo efectúan a través de anotaciones en cuadernos (29.0%) y mediante el uso de caja registradora (2.6%).

El control del efectivo que ejercen mediante el uso de cuadernos no es adecuado debido a que en

éstos, también anotan compras, ventas, producción, etc., sin utilizar páginas separadas para cada operación.

Estas empresas no utilizan el sistema bancario para controlar el efectivo, ni documentan las operaciones de ingreso y egreso.

Lo anterior indica que la Pequeña Empresa Productora de Calzado no controla en forma adecuada el efectivo.

b. Cuentas por cobrar

(1) Políticas de crédito

De las empresas que conceden crédito, el 100% no dispone de Manuales de Créditos y Cobros para el manejo de las cuentas por cobrar; el 90.0%, otorga créditos en base a la confianza personal; el 30.0% no fija límite de crédito; el 70.0% fija límites máximos de ventas al crédito, estando estas empresas limitadas al volumen de producción y a los pedidos del comprador, y en el 20.0% es el cliente quien fija el plazo para la amortización de las deudas.

Los porcentajes arriba mencionados indican que las empresas que conceden crédito, no tienen lineamientos escritos que les orienten en la concesión de créditos, ya que los criterios que utilizan para

el otorgamiento de éste, está en relación directa con la necesidad de comercializar el producto para obtener nuevamente dinero en efectivo y continuar la producción.

De lo anterior se deduce que el Pequeño Productor de Calzado que concede crédito, no define los criterios mínimos para otorgar éste a los clientes; asimismo, no efectúa análisis de referencias de los clientes, basando la concesión de créditos en apreciaciones subjetivas, con el consiguiente riesgo de que las cuentas por cobrar se vuelvan irrecuperables, en detrimento de la liquidez de la empresa.

Por otra parte, la situación se agrava por el hecho de que el Pequeño Empresario acepta las condiciones que le impone el comprador (intermediario), en cuanto a plazo, monto, condiciones de pago en su afán de comercializar el producto, por constituir su medio de vida.

(2) Políticas de cobro

El 100% de las empresas que conceden créditos, no establecen políticas orientadas a motivar al cliente a pagar antes del vencimiento; debido a que es éste quien en la mayoría de los casos condiciona la forma de pago; y además, las ventas al crédito se establecen en forma verbal, no quedando constan-

cia de dicha operación, ni documento que justifique la fecha de vencimiento y el compromiso por deudor. El 95.0% de empresarios efectúan sus cobranzas en forma personal.

En las empresas que conceden crédito, no se consideran mecanismos que propendan a lograr que los clientes cancelen los créditos antes del vencimiento; por tanto no existe, por una parte, un aceleramiento del cobro de las cuentas para obtener efectivo; y -- por otra, prevenir posibles cuentas irrecuperables.

El procedimiento de cobro que utilizan estas empresas para la recuperación de los créditos - cobro personal del propietario - les permite, además, comercializar el producto, por la modalidad de las relaciones comerciales con el cliente; ya que al mismo tiempo que cobra, entrega producto y recibe nuevos pedidos; ventaja que no obtendría si el propietario no gestionara personalmente la cobranza.

(3) Control de cuentas por cobrar

De las empresas que conceden crédito a sus clientes el 35.0% no ejerce control escrito de las cuentas por cobrar; el 65.0% controla, a través de cuadernos (60.0%) y facturas (5.0%), observándose que estos registros carecen de los datos requeridos para un eficiente control sistemático de las cuentas por

cobrar, limitándose a anotaciones de las ventas y cobros efectuados. Dichos controles también son utilizados para otro tipo de anotaciones referente a la empresa.

La falta de controles adecuados de las cuentas por cobrar no permite que estas empresas conozcan, en todo momento, el saldo preciso pendiente de recuperar y que la toma de acciones administrativas y financieras se rijan sobre bases reales.

(4) Valuación de cuentas incobrables.

El 95.0% de las empresas que conceden crédito a sus clientes y que tienen cuentas por cobrar morosas, no las controlan por antigüedad de saldos; el 100.0% utilizan el cobro personal como procedimiento de recuperación de los saldos vencidos; el 100.0% no le recargan ningún porcentaje de sanción a las cuentas de clientes morosos y el 85.7% no constituyen reservas de previsión para cubrir posibles pérdidas por la irrecuperabilidad de saldos vencidos.

Los porcentajes arriba mencionados significan que las empresas que conceden crédito y que tienen cuentas por cobrar morosas presentan deficiencias como las siguientes:

- No utilizan controles que les permitan jerarquizar las acciones de cobranza.

- Los procedimientos de recuperación, implican que el propietario invierta tiempo personal que podría utilizar en otras funciones.

- No consideran el recargo de algún porcentaje para cubrir gastos administrativos incurridos en el proceso de recuperación; esto, en parte, es consecuencia de que no se establezcan los compromisos de los créditos en documentos exigibles.

- No establecen reservas para saneamiento de créditos incobrables, lo cual de acuerdo a la situación real de estas empresas, que no llevan contabilidad formal, sería impráctico que tomaran esa medida.

c. Inventarios

(1) Políticas de mantenimiento de inventarios

El 42.1% de las Pequeñas Empresas de Calzado, utilizan como base para el mantenimiento de inventarios, las necesidades de la producción; el 36.8%, en base a las ventas; y el 23.7% en base al dinero disponible.

Los porcentajes anteriores indican que la Pequeña Empresa de Calzado no mantiene existencia de inventario de materiales. Adquiere éstos conforme lo va requiriendo la producción y las cantidades de

materiales que adquiere, dependen de la disponibilidad de dinero; es decir, que el volumen de producción se condiciona a esta variable (dinero).

Por otra parte, la necesidad de obtener dinero en efectivo para no paralizar la producción, hace que el producto terminado se comercialice una vez concluido, por lo que no mantiene existencia de éstos, con excepción de las que tienen sala de ventas.

Debido a que las empresas en la actualidad no tienen dificultades de proveerse de materiales en forma inmediata, no se han visto forzados a mantener existencia de éstos, y en ese sentido no tienen costos de mantenimiento de inventarios, lo que se considera una política práctica.

(2) Políticas de compra

El 65.8% de las Pequeñas Industrias de Calzado compran los materiales al contado y el 34.2% lo hacen al crédito. El 60.5% de este subsector, consideran la calidad y el precio de los materiales para escoger a los proveedores.

Estos porcentajes no significan que las Pequeñas Empresas Productoras de Calzado, tengan políticas definidas de compra de materiales, sino que se debe a que en la compra de los materiales, los empresarios, conjugan una serie de lineamientos y --

factores, que les permiten racionalizar sus compras.

Así, las empresas que compran al contado, consideran que de esta forma, obtienen mejores precios en los materiales porque tienen libertad de buscar y escoger la mejor alternativa y no se sujetan a un proveedor único, en tanto que las empresas que compran al crédito, lo hacen eventualmente para no paralizar la producción, mientras perciben los ingresos de las ventas.

(3) Control de inventarios.

El 97.4%, 100.0% y 92.1% de las empresas no ejercen control escrito de los inventarios de materiales, productos en proceso y producto terminado, respectivamente; controlando mediante inventario físico de los mismos.

Lo anteriormente mencionado evidencia que la mayoría de las empresas no llevan registros de los inventarios; pero ello es debido a que no mantienen grandes volúmenes de existencia, por lo que no necesitan ejercer un control sistemático para conocer -- las inversiones efectuadas en inventarios.

El control de los inventarios en estas empresas es efectuado mediante conteo de las unidades e inspección visual del propietario; tal procedimiento, no es confiable debido a que no puede tener la cer-

teza de que sean las que realmente compra (materiales) y/o fabrica (zapatos).

Las existencias de materiales las valúan al precio de la última compra; el producto en proceso no lo valoran; el producto terminado lo valoran considerando principalmente el costo primo, e incluyen algunos gastos de fabricación y de operación.

Es importante que estas empresas consideren mantener existencia de materiales, para en alguna medida hacer frente a la galopante alza de precios en las actuales circunstancias y no se vean en un momento determinado forzados a paralizar la producción.

d. Pasivo a corto plazo .

(1) Políticas de pago

Unicamente al 34.2% de las empresas les conceden crédito los proveedores de materiales, a un plazo no mayor de 15 días; considerando éstas para el pago: pagar al vencimiento (69.2%) y pagar antes -- del vencimiento (38.5%).

Los resultados anteriores significan que este subsector no aprovecha al máximo el financiamiento a corto plazo (crédito comercial); las empresas que lo utilizan están condicionadas al pago a un plazo

de hasta 15 días.

(2) Control de obligaciones

El 84.6% de las Empresas Productoras de Calzado controlan sus cuentas por pagar mediante anotaciones en cuadernos, los cuales se utilizan para registrar diversas operaciones de la empresa.

El 61.5% programan el pago de sus compromisos con los acreedores, mediante el recuerdo (mental) que tiene el propietario de pagar dichos compromisos.

Lo anterior indica que estas empresas no utilizan controles que les permita conocer en detalle y en forma inmediata sus obligaciones; es decir no satisfacen los requerimientos técnicos de control. Además el programa de pago adolece de las técnicas de programación de los compromisos.

La deficiencia en dichos controles implica que no se está cumpliendo eficazmente con la función de controlar el pasivo a corto plazo.

e. Control del capital de trabajo

El 81.5% de las Pequeñas Empresas de Calzado no efectúa análisis financieros, con fines de control de Capital de Trabajo.

Las que efectúan análisis (18.5%) lo hacen uti-

lizando de base el Balance General (5.3%), Estado de Pérdidas y Ganancias (5.3%) y otros (7.9%).

El análisis a que se refieren consiste, principalmente, en un enfrentamiento de los ingresos con los gastos, para conocer si están ganando o perdiendo. Dicho análisis lo efectúan en forma mensual (42.8%), anual (28.6%) y siempre que hay variación en los precios de los materiales (28.6%).

Los porcentajes anteriores indican que son mínimas las empresas que utilizan el Balance General para hacer análisis financieros, además no lo emplean para determinar el Capital de Trabajo, el cual resulta de restar al activo circulante el pasivo circulante. El balance más bien se los preparan para fines de la declaración de Renta y Vialidad; sin embargo, de acuerdo a la tabulación, el balance lo utilizan para analizar los Ingresos y Gastos; pero tal respuesta no tiene sentido, debido a que dicho análisis se hace con el Estado de Pérdidas y Ganancias.

Por lo expuesto anteriormente se afirma que la Pequeña Empresa Productora de Calzado no administra adecuadamente el Capital de Trabajo, debido a que no controla el grado de liquidez de cada activo y pasivo circulante.

2. Financiamiento a corto plazo

a. Instituciones Financieras

El 23.7% de las empresas, objeto de estudio, han acudido a Instituciones Financieras para obtener financiamiento a corto plazo.

El porcentaje anterior indica que el Pequeño Productor de Calzado ha estado limitado en su acceso al crédito financiero debido a los requisitos -- que se les exige, por una parte y por otra, a la falta de disposición de ellos para asumir riesgos financieros.

Dado que estas empresas limitan la producción a los recursos financieros del propietario de las mismas, la cual se incrementa a veces con sumas de dinero que genera la empresa; el que no utilicen el financiamiento de las instituciones de crédito, es una de las causas que limitan la expansión de la empresa.

b. Cooperativas y otras fuentes

El 5.3% de las Pequeñas Empresas Productoras de Calzado recurre a cooperativas a fin de obtener financiamiento para Capital de Trabajo; el 18.4%, acude a parientes, amigos y prestamistas. Las em-

presas que utilizan estas fuentes de financiamiento, lo hacen debido a que sus solicitudes de crédito les son resueltas en el momento.

Estas empresas eventualmente acuden a fuentes de financiamiento onerosos (agiotistas), para solventar sus compromisos financieros inmediatos, sacrificando con esto parte de las ganancias por el pago de altas tasas de interés.

c. Proveedores

El 34.2% de las empresas utilizan el crédito de los proveedores como fuente de financiamiento a corto plazo; y el 65.8% no lo utilizan.

Los porcentajes anteriores indican que la mayor parte de las empresas no recurren al crédito de los proveedores para adquirir sus materiales; es -- decir, que compran al contado, disminuyendo con ello sus disponibilidades financieras.

En la situación actual, caracterizada por una alta incertidumbre financiera, esta fuente de financiamiento a corto plazo, prácticamente, no existe. Lo anterior se infiere por los plazos concedidos -- por los proveedores de materiales a las mayoría de empresas que han hecho uso de esta fuente, los cuales han sido a menos de 15 días, pudiéndose conside-

rar que las compras han sido efectuadas al contado, a precio más alto, por lo que sería una espera de pago.

d. Recursos propios

El 55.3% y 65.8% de las empresas no utilizan las Instituciones Financieras y los proveedores, respectivamente, para obtener financiamiento a corto plazo.

Los porcentajes anteriores significan que el Pequeño Empresario utiliza sus propios recursos -- para financiar las operaciones de corto plazo.

Dado que estas empresas son propiedad de una sola persona y que los ingresos que éstas generan, constituyen el único medio de sustento de la familia del propietario, los recursos financieros que - ponen a disposición de la empresa, son tan mínimos, que no dejan perspectivas de crecimiento a la misma y se encuentran en un estancamiento endémico.

3. Garantías para obtener financiamiento a corto plazo

El 57.9% de las empresas han acudido a las Instituciones Financieras a solicitar crédito, habiéndoles

exigido garantía hipotecaria (55.0%), prendaria (40.9%) y solidaria (40.9%). El 45.5% de dichas empresas no -- han logrado obtener préstamo, principalmente, por insuficiencia de garantía real.

Los porcentajes arriba mencionados indican que el Pequeño Empresario de Calzado está limitado en el -- acceso al crédito financiero o bancario, ya que por el mismo medio en que se desenvuelve no tiene relaciones con personas que le brinden su firma solidaria como garantía para obtener crédito; no mantiene inventarios, ni cuenta con maquinaria adecuada para el mismo fin, ni posee bienes inmuebles susceptibles de hipoteca.

El 42.1% del total de las empresas no han solicitado préstamo, debido al tiempo que tienen que dedicar a los trámites; la suposición que hacen acerca -- de que no recibirán financiamiento e influye también -- el temor que el empresario tiene de comprometer los escasos recursos con que cuenta a efecto de ser embargado por caer en insolvencia.

Lo antes mencionado indica que la Pequeña Empresa Productora de Calzado no cuenta con garantías suficientes para obtener préstamo en las instituciones del sistema financiero del país.

4. Presupuestos

El 94.7% del subsector manufacturero del calzado no utiliza los presupuestos como herramientas de planificación y control de las operaciones de la empresa. Lo anterior indica que este subsector, no se fija metas y es consecuencia de que no cuenta con datos y registros históricos de las operaciones que le sirvan de base para elaborar presupuestos; y también se debe a que los propietarios desconocen cómo prepararlo y utilizarlo, por el hecho de que no solicitan asesoría, ni la han recibido.

5. Financiamiento a largo plazo

a. Fuentes de financiamiento

El 92.1% del subsector, objeto de estudio, adquirió la maquinaria y equipo con recursos propios^{1/}; al 2.6% le fue donada y el 7.9% las obtuvo con recursos de clientes y amigos.

Los porcentajes anteriores significan que las empresas del subsector productor de calzado, no han acudido a Instituciones Financieras para obtener recursos a fin de comprar la maquinaria y equipo, pues

^{1/} Recursos propios: No hay una separación entre los recursos del propietario y los de la empresa.

la inversión en éstas no ha sido cuantiosa debido a que las compran usadas a las empresas en quiebra o a las que cambian de actividad económica.

La compra de maquinaria usada conlleva a gastos frecuentes de reparación, lo que a la larga resulta más costoso que adquirir una maquinaria nueva. Al financiar con recursos propios la adquisición de maquinaria, la Pequeña Empresa Productora de Calzado disminuye su Capital de Trabajo, quedando expuestas a no cancelar oportunamente las deudas contraídas.

b. Garantías

El 100.0% de las empresas del subsector, objeto de estudio, no han acudido a las Instituciones Financieras a fin de obtener recursos para la adquisición de maquinaria y equipo.

Dada la naturaleza de los bienes adquiridos por estas empresas, que no son intensivos en capital, han estado en condiciones de hacer frente a la inversión con sus propios recursos.

Es de mencionar que las garantías que exigen las Instituciones Financieras, para corto, mediano y largo plazo, según la investigación, son solidaria, prendaria e hipotecaria, dependiendo de los montos solicitados.

c. Costo de capital

El 100.0% de las empresas que han acudido a fuentes externas de financiamiento, no han determinado el costo de capital. Lo anterior significa que no utilizan la técnica de costo de capital para evaluar alternativas de inversión.

d. Presupuesto de capital

El 100.0% del subsector manufacturero del calzado no elabora presupuesto de inversión. Lo anterior significa que, en la actualidad, el Pequeño Empresario no tiene expectativas de inversión en bienes de capital, lo que puede constituirse en una limitante en su desarrollo futuro.

6. Análisis Financiero

Para analizar la situación financiera de la pequeña empresa productora de calzado se tomó como base los datos contenidos en el Balance General promedio al 31 de Diciembre de 1,986 y el Estado de Resultados del período comprendido del 1.º de Enero al 31 de Diciembre de 1,986.

HOJA DE BALANCE

Se observa que el Activo Circulante en estas em-

presas generalmente está formado por las cuentas de caja, cuentas por cobrar e inventarios; el activo fijo lo conforma la maquinaria, equipo y el mobiliario. En cuanto al rubro del pasivo se observa que la mayoría - de empresas no tienen obligaciones ni de corto, ni largo plazo por consiguiente el patrimonio de estas empresas generalmente lo constituye el monto del activo.

ESTADO DE RESULTADOS

El Estado de Pérdidas y Ganancias que sirvió de base para este análisis está formado por el monto de Ventas del período, al cual se le deduce el costo de Ventas, obteniendo como resultado la Utilidad Bruta de la cual se sustraen algunos gastos estimados de Operación estableciendo así, la Utilidad Neta.

CAPITAL DE TRABAJO

El capital de trabajo de las empresas investigadas asciende a la suma de \$254.390.00 - de lo cual se deriva un promedio de \$28.266.00 - por empresa lo que indica que estas empresas tienen un capital de trabajo aceptable dada las condiciones en que operan por ejemplo: Corto ciclo de producción, la accesibilidad a compra de materiales y el costo, lo cual no requiere de grandes sumas de dinero para su abastecimiento.

RAZONES DE LIQUIDEZ

Para medir la capacidad que tiene la pequeña empresa productora de calzado de hacer frente a sus obligaciones de corto plazo, se utilizaron los siguientes índices:

$$\text{Indice de Solvencia} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{\text{Ø}30.411}{\text{Ø} 2.145} = 14.0 \text{ veces}$$

El resultado anterior indica que la pequeña empresa productora de calzado cuenta con Ø14.0 para hacer frente a cada colón de deuda. El alto índice obtenido es consecuencia de que estas empresas, en su mayoría - no tienen obligaciones de corto plazo.

$$\begin{aligned} \text{Prueba del Acido} &= \frac{\text{Activo Corriente-Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}} \\ &= \frac{\text{Ø}30.411.00 - \text{Ø}23.567.00}{\text{Ø}2.145.00} = 2.5 \text{ veces} \end{aligned}$$

El coeficiente calculado indica que la pequeña empresa productora de calzado tiene disponibilidad inmediata de Ø2.50 por cada colón adeudado. Tal resultado es satisfactorio, ya que denota una extremada liquidez.

RAZON DE ENDEUDAMIENTO

$$\text{Indice de Endeudamiento} = \frac{\text{Deuda Total}}{\text{Activo Total}} = \frac{\text{Ø} 2.145.00}{\text{Ø}46.805.00} = 5.0\%$$

Esta razón indica la proporción en que los Activos Totales son financiados con fondos ajenos. En el caso de la pequeña empresa productora de calzado los fondos ajenos están representados por el 5.0%, lo que significa que el 95.0% de los Activos Totales son financiados con recursos propios.

RENTABILIDAD

$$\text{Margen de Utilidad sobre Ventas} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Totales}} = \frac{\text{¢ } 25.739.00}{\text{¢ } 150.344.00} = 17.0\%$$

Las nueve empresas investigadas tienen un promedio de rentabilidad neta positivo del 17.0%, lo cual significa que por cada cien colones de venta, se obtiene un rendimiento de ¢ 17.00, deduciendo con ello que la actividad de producción y venta de calzado en las empresas objeto de estudio es satisfactoriamente rentable; pero es de hacer notar que la mayoría de estas empresas no consideran pagos de impuestos, prestaciones laborales, prestaciones sociales, gastos de publicidad, etc.

$$\text{Rentabilidad del Patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital}} = \frac{\text{¢ } 25.739}{\text{¢ } 44.660} = 58.0\%$$

El capital con el que operan las empresas investigadas produce un rendimiento promedio del 58.0%, indicando con ello que cada colón invertido en la empresa produce un rendimiento de ¢ 0.58.

El porcentaje antes mencionado significa que el rendimiento del capital en la pequeña industria de calzado es satisfactorio si se compara con el 7.5% de interés anual que actualmente paga la Banca Comercial sobre los ahorros.

A continuación se presenta un resumen de las razones aplicadas a los Estados Financieros de las 9 empresas investigadas:

RAZON	FORMULA DE CALCULOS		
<u>LIQUIDEZ</u>			
Solvencia	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	$\frac{\text{¢}30.411.00}{\text{¢} 2.145.00}$	= 14.0 veces
Prueba del Acido	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}}$	$\frac{\text{¢}30.411.00}{\text{¢}23.567.00}$	= 2.5 veces
<u>ENDEUDAMIENTO</u>	$\frac{\text{Deuda Total}}{\text{Activo Total}}$	$\frac{\text{¢} 2.145.00}{\text{¢}46.805.00}$	= 5.0%
<u>RENTABILIDAD</u>			
Margen de Utilidad sobre Ventas	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Totales}}$	$\frac{\text{¢} 25.739.00}{\text{¢}150.344.00}$	= 17.0%
Rentabilidad Bruta	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Totales}}$	$\frac{\text{¢} 62.182.00}{\text{¢}150.344.00}$	= 41.0%
Utilidad Neta a Capital	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital}}$	$\frac{\text{¢}25.739.00}{\text{¢}44.660.00}$	= 58.0%

B. CONCLUSIONES

1. Basados en los resultados de la investigación (anexo N° 5), los aspectos legales y los diferentes criterios adoptados en el presente trabajo se define como "PEQUEÑA EMPRESA PRODUCTORA DE CALZADO": El establecimiento manufacturero, dedicado a la elaboración de toda clase de calzado de cuero; posee Activos Totales entre $\text{Q}5.000.00$ y $\text{Q}100.000.00$; da ocupación en forma permanente desde 3 hasta 36 empleados; la materia prima -- que utiliza es de origen nacional o centroamericana; -- y/o en el proceso de producción utiliza herramientas manuales, maquinaria y equipo mecánico. La propiedad del establecimiento manufacturero debe estar de conformidad a lo establecido en la Ley Reguladora del Ejercicio del Comercio e Industria.
2. En las Pequeñas Empresas de la Industria del Calzado, la función financiera es ejercida como parte de la administración general que centraliza el propietario, -- quien además participa directamente en la producción y desarrolla otras funciones operativas.
3. La Pequeña Empresa Productora de Calzado carece de políticas financieras adecuadas que le sirvan de guía -- para administrar en forma eficiente las operaciones de la empresa. A continuación se detallan los aspectos --

más sobresalientes con sus respectivos comentarios:

a. Efectivo

- . El saldo de efectivo que mantienen las empresas, es el resultado de sus operaciones de ingreso y egreso, y no obedece a la utilización de políticas de disponibilidad.
- . No tienen como política de control documentar las operaciones de ingreso y egreso, además no consideran los pagos a través de cheque, debido a que no utilizan cuentas bancarias.

b. Cuentas por cobrar

- . No utilizan lineamientos escritos para la administración de los créditos y cobros, y basan el otorgamiento y recuperación, en criterios personales de los propietarios, quienes atienden directamente estas actividades.
- . El capital de trabajo con que cuentan, les limita a que cada empresa conceda crédito a uno o dos clientes, basándose en la confianza que le inspira el comprador, con ello se asegura de la recuperación del valor de sus ventas; sin embargo es un estándar de crédito muy riguroso que no permite atraer mayor clientela a su producto.

- . El plazo que otorgan no proviene de una política, sino que es el tiempo que el cliente se tarda en pagarle la mercadería.
- . La política de descuento por pronto pago no es aplicada en estas empresas.
- . El procedimiento de cobro por medio de la visita -- personal del propietario tiene sus ventajas, debido a que a la vez entrega mercadería y recibe nuevos pedidos, también el productor se entera inmediatamente si el cliente tiene problemas de pago, lo cual le permite tomar las providencias del caso.
- . No recargan porcentajes a cuentas morosas, debido a que es impráctico en este tipo de empresas, puesto que sus clientes no reconocen esta naturaleza de -- sanción.

c. Inventarios

- . La reposición de inventarios la efectúan conforme -- lo requiere la producción y venta; y de acuerdo al dinero disponible.
- . No tienen como política comprar al crédito, debido a que los peleteros generalmente no les conceden o lo otorgan únicamente a los conocidos.

- . Las cotizaciones y la calidad es considerada antes de efectuar las compras de materiales, por lo tanto se concluye que sus procedimientos de compra son -- apropiados.

d. Pasivo a corto plazo

- . Las empresas que obtienen crédito de los peleteros no obtienen mayor ventaja con pagar al vencimiento, debido a que les conceden plazos muy cortos; sin -- embargo, al hacerlo, utilizan el procedimiento adecuado.

4. La Pequeña Empresa Productora de Calzado carece de herramientas administrativo-financieras adecuadas, que sirvan de control sobre los aspectos siguientes:

a. Efectivo.

No se ejerce control escrito que les permita conocer en todo momento el flujo de efectivo generado por el giro de la empresa.

b. Cuentas por cobrar.

Los registros que utilizan las empresas que conceden crédito carecen de los datos requeridos para un control eficiente de dichas cuentas. Estos consisten en anotaciones en cuadernos; los cuales se uti-

lizan para control de diferentes operaciones, además no las controlan por antigüedad de saldos, ni se constituye reserva para cuentas incobrables, lo cual no es necesario debido a que no llevan contabilidad.

c. Inventarios.

No ejercen control escrito de sus inventarios. Para conocer la inversión en sus inventarios hacen un recuento físico de éstos.

La valuación de los inventarios es deficiente debido a que los productos en proceso no los valoran y el producto terminado lo valúan al costo primo, incluyendo algunos gastos de fabricación y de operación.

d. Pasivo a corto plazo

No utilizan controles específicos que les permita conocer en detalle las obligaciones financieras.

e. Control del capital de trabajo

No se efectúa el análisis financiero para determinar la liquidez y la solvencia de la empresa, pues no se elabora el documento que sirve de base para ese efecto (Balance General).

f. Presupuesto.

No se utilizan los presupuestos como herramienta de planificación y control de las operaciones financieras de la empresa, y no cuenta con datos históricos que permitan formular planes a corto, mediano y --- largo plazo.

g. Activos de la empresa.

No hay separación de los bienes de la empresa con los activos personales del propietario.

5. Fuentes de financiamiento a corto, mediano y largo -- plazo.

La Pequeña Empresa Industrial de Calzado ha tenido limitado acceso a las fuentes externas de fondos tradicionales en el medio, para financiar sus operaciones de corto, mediano y largo plazo, según se aprecia de lo siguiente:

a. Instituciones Financieras.

El 66.3% de las empresas no ha hecho uso de esta -- fuente de recursos, debido a que no han estado en la posibilidad de cumplir con los requisitos exigidos, por una parte, y por otra el temor a la incertidumbre financiera y a la indiferencia mostrada -- por los propietarios hacia esta fuente de fondos.

b. Proveedores.

Esta fuente de fondos a corto plazo, prácticamente, no existe para estas empresas, debido a que los peleteros no conceden crédito y cuando lo hacen, resulta oneroso para aquéllas que logran obtenerlo.

En consecuencia de lo anterior, las empresas se han visto en la necesidad de financiar las operaciones de corto, mediano y largo plazo con sus propios recursos; acudiendo algunas (18.4%), eventualmente, a fuentes de fondos altamente costosas (prestamistas), para solventar la escasez de efectivo; obstaculizando y/o minando con ello, las perspectivas de desarrollo.

6. Garantías para obtener financiamiento a corto, mediano y largo plazo.

El 57.9% de las Pequeñas Empresas Productoras de Calzado han solicitado financiamiento a Instituciones Financieras, habiéndoseles requerido garantía hipotecaria, prendaria y/o firma solidaria. De estas empresas al -- 45.5% no se les ha otorgado crédito, debido a la carencia de garantías reales, pues no poseen bienes inmuebles susceptibles de hipotecar; la maquinaria y equipo con que cuentan, es de poco valor por ser obsoleta; no mantienen inventarios y el medio en que se desenvuel-

ven les limita las relaciones con personas que estén en la disposición de brindarles la firma solidaria.

7. Análisis Financiero.

No obstante que el análisis de los datos financieros reflejan que las Pequeñas Empresas Productoras de Calzado tienen excelente situación financiera y económica, ya que por ejemplo: muestran un índice de solvencia de 14.0; una rentabilidad sobre la inversión del 58.0%; la realidad es que no han logrado crecer, y lleva a concluir que las utilidades no las reinvierten y las distraen en otros fines completamente diferentes al quehacer de la empresa.

Por otra parte como resultado del análisis se concluye que no necesitan financiamiento para Capital de Trabajo ya que el que tienen les permite operar en relación a las condiciones en que se desenvuelven, o sea: accesibilidad a la materia prima, a los Centros de Comercialización, bajos pagos de alquiler y otros. La aparente bonanza de Capital de Trabajo se debe a que las empresas por lo general no tienen compromisos financieros.

La utilización de sus propios recursos para el financiamiento del Capital de Trabajo y la no reinversión de las utilidades, no les permite tener perspectivas de expansión dado que los ingresos que generan estas empre-

CAPITULO IV

RECOMENDACIONES

1. Que el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo --- (INSAFOCOOP), promocióne las ventajas que significa para la Pequeña Empresa Industrial de Calzado, la formación e integración en Asociaciones Cooperativas; y a la vez que presente a éstas, planes y programas de asistencia técnica y financiera.
2. Que el Centro Nacional de Productividad (CENAP), formule e implante en la Pequeña Empresa Industrial de Calzado, programas de capacitación técnica y administrativa, de acuerdo a sus necesidades; y que esta asistencia sea totalmente gratuita.
3. Que el Estado gestione el establecimiento de líneas de crédito preferenciales para la Pequeña Empresa Industrial; así como también los mecanismos que aseguren que los fondos lleguen a las empresas beneficiarias, en este sentido se propone lo siguiente:
 - a. Que el Banco Central de Reserva como organismo ejecutor de la política financiera del Estado canalice dicha línea a través de los bancos comerciales nacionalizados y que promueva que éstos hagan una separación entre los requisitos exigidos a la Pequeña Empresa y

los exigidos a la mediana y grande Empresa Industrial.

b. Que los bancos orienten a estas empresas en la forma de cumplir con los requisitos exigidos y a la vez se supervise la inversión para asegurar la buena utilización y recuperación de los fondos.

4. Que el Estado promueva la coordinación Inter-institucional de los organismos de fomento, de asistencia técnica y financiera a la Pequeña Empresa Industrial, con el objeto de que los esfuerzos que se hagan en beneficio de este sub-sector no sean aislados y se aprovechen al máximo.

5. Que las Pequeñas Empresas Productoras de Calzado consideren las recomendaciones siguientes:

a. Sobre políticas financieras

. Controlar el efectivo así: documentar las transacciones de la empresa, principalmente las de dinero en efectivo, utilizando para las entradas los modelos números 1 y/o 2 y para los egresos, exigir factura o recibo; en el caso de pago de mano de obra - utilizar el modelo No. 7.

. Utilizar el sistema bancario para manejar el efectivo, a través de la apertura de una cuenta corriente (cuenta de cheques), considerando en el manejo:

- Remesar íntegramente todos los ingresos de dinero a la cuenta bancaria;
- Todos los pagos por gastos mayores, como por ejemplo: compra de materiales, pago de alquileres, etc., deben ser efectuados a través de cheques.

La implantación de esta recomendación les permitirá además de salvaguardar el efectivo, establecer relaciones bancarias, con las consiguientes perspectivas de acceso al crédito financiero.

En concordancia con la implantación anterior y a fin de hacer frente a los gastos menores, será necesario establecer un fondo de caja chica, y mantenerlo en la empresa, el cual deberá ser reintegrado cuando se agote aproximadamente en un 80%, emitiendo cheque de la cuenta bancaria. Para la constitución del fondo, véase procedimiento en modelo No. 12.

b. Sobre herramientas administrativo-financieras

- . Que el propietario identifique los bienes personales de los bienes de la empresa, con el objeto de establecer los activos totales de dicha empresa y sus rendimientos.
- . Que las empresas con activos totales mayores de \$10,000.00 lleven contabilidad, tal como lo esta-

blece el Código de Comercio vigente en los artículos 437 y 452.

- . Que las empresas con activos totales, menores de --
Ø10.000.00, lleven al menos un libro de entradas y salidas de dinero (Libro de Caja, según modelo No. 3), con el objeto de conocer en todo momento las --
disponibilidades; y así mismo contar con datos históricos de las operaciones de efectivo, que facilite la toma de decisiones.
- . Que las empresas que conceden crédito anoten en un libro específico (Libro de Clientes), las ventas al crédito, utilizando hojas separadas para cada cliente, cuyo formato se presenta en modelo No. 4. Dichos controles también pueden ser llevados en tarjetas.
- . Que establezcan controles para anotar por separado las compras de materiales (modelo No. 5), y los inventarios físicos que se efectúen periódicamente, según modelo No. 6.
- . Que se establezca un control por proceso y por operario (modelo No. 7), para anotar la producción en unidades y valores, esto les facilitará determinar el costo de la mano de obra.

- . Establecer un control para anotar la producción -- terminada, según modelo No. 8.
- . Que valúen las existencias de materiales al precio de última compra, y el producto terminado en base al costo de producción, establecido según procedimiento propuesto en modelo No. 9.
- . Que se establezca un control de créditos o préstamos obtenidos, el cual contenga los datos requeridos en modelo No. 10.
- . Que las Pequeñas Empresas, en la medida de sus posibilidades, implanten al menos el presupuesto de -- efectivo, según modelo No. 11.

La implantación del presupuesto de efectivo les permitirá, entre otros: a) conocer las necesidades de efectivo que tenga la empresa, a una determinada fecha; -- b) prever las fuentes de financiamiento más favorables; c) conocer los flujos de efectivo; d) ir ordenando, -- paulatinamente, las operaciones de la empresa; etc. -- Todo lo anterior les facilitará la toma de decisiones.

c. Sobre las fuentes de financiamiento

Que las empresas utilicen las Instituciones Financieras para la obtención de Capital de Trabajo y para in-

versión en bienes de capital. Esto les permitirá incrementar y tecnificar la producción, pues estarán en la posibilidad de adquirir maquinaria y equipo moderno, con la consiguiente oportunidad de desarrollar la empresa en beneficio de sí mismas, y de la comunidad.

d. Que el Pequeño Productor de Calzado considere la alternativa de organizarse en Asociaciones Cooperativas, como medio de solución al problema de estancamiento y/o sobrevivencia, en el cual se desenvuelve actualmente. Esta alternativa presenta ventajas como las siguientes:

- Adquisición de materiales de mejor calidad y precios más justos.

La Cooperativa proveería de materiales a los asociados, en condiciones favorables para éstos, pues ella los adquiriría a precios de mayoristas y a su conveniencia.

- Créditos en la adquisición de los materiales.

Los asociados podrían conseguir crédito para compra de materiales, obteniendo mejores condiciones de pago.

- Comercialización del producto terminado.

La Cooperativa podría constituirse en el comprador y/o

comercializador del producto de los asociados, logrando con estos objetivos:

- a) Disminuir los costos para los asociados, por una parte, y por otra,
- b) Asegurarse de la recuperación de los créditos.

- Ser sujeto de crédito del sistema financiero.

La Cooperativa vendría a solventar la limitante de los asociados individuales para ser sujetos de crédito bancario. Las Instituciones Financieras otorgarían crédito a la Cooperativa, y ésta, a su vez, a los asociados.

- Tener asesoría y asistencia técnica.

La Cooperativa puede recurrir a las instituciones especializadas a solicitar asesoría y asistencia técnica, básicamente administrativa, y a su vez hacerla extensiva a sus asociados.

- Ayuda a la colectividad.

Los Pequeños Productores de Calzado, al ser más eficientes, estarían en condiciones de producir a más bajo costo; y por tanto, poner en el mercado un producto de calidad a precio razonable.

e. Otras

Que los propietarios de las empresas se muestren receptivos y soliciten asesoría y capacitación a los organismos estatales como: CENAP, INSAFOCOOP, FIGAPE, etc., a fin de ser orientados en la administración de las empresas.

6. Que la Universidad de El Salvador, especialmente la Facultad de Ciencias Económicas, participe en el desarrollo del sector, mediante la capacitación y asistencia técnica directa al mismo. En este sentido se propone lo siguiente:

- a. Que estudie la posibilidad de incluir en los requisitos de graduación, exigidos a los egresados de las diferentes escuelas, la modalidad de servicio social, orientado enfáticamente a la Pequeña Empresa Industrial, para que ésta cuente con una asesoría gratuita permanente. De esta manera, la Facultad estaría cumpliendo con uno de los objetivos y compromisos prioritarios de la Universidad: Proyección Social.
- b. Que establezca una oficina consultora, exclusivamente para darle asistencia técnica, principalmente financiera, a todas aquellas empresas que no tienen capacidad de pagar servicios profesionales y que previamente

hayan sido calificadas como tales por los organismos universitarios correspondientes. Tal oficina podría estar adscrita al Instituto de Investigaciones Económicas, integrada por docentes y egresados en servicio social.

- c. Que divulgue las recomendaciones a los organismos que se citan en números 1, 2 y 3 y a los que aglutinan a las Pequeñas Empresas Industriales, dentro de ellas, las de calzado.

COMPROBANTE DE INGRESO No _____

Fecha _____

Cliente _____

UNIDADES	DETALLE	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL

Vendedor _____

Nota: Utilizar este modelo para las ventas al contado.

COMPROBANTE DE INGRESO POR COBROS No. _____

POR ¢

Recibí de _____

la Cantidad de _____

por Concepto de _____

Fecha _____

Firma _____

Nota: Utilizar este modelo para los abonos que se reciban de los clientes y otros.

LIBRO DE ENTRADAS Y SALIDAS DE DINERO (LIBRO DE CAJA)

FECHA	CONCEPTO	ENTRADAS	SALIDAS	SALDO
Anotar la fecha en que se efectúa la entrada o salida de dinero.	Especificar brevemente los motivos que originan una entrada o salida de dinero.	Aquí se anotarán los valores por concepto de ventas o pagos recibidos.	Se anotará todas las salidas de dinero inclusive los pagos de sueldos del propietario.	Esta columna mostrará el saldo disponible de dinero.

LIBRO DE CLIENTES

NOMBRE DEL CLIENTE

FECHA	CONCEPTO	CARGOS	ABONOS	SALDO
Anotar la fecha en que se vende al crédito y/o la fecha de cuando el cliente paga o abona la cuenta.	Se detallará brevemente la mercadería que se vendió al crédito o el abono.	Se anotará el valor de la venta al crédito.	Se anotará los pagos que el cliente efectúa.	Esta columna presentará el saldo de las cuentas por cobrar.

MODELO PARA CONTROL DE COMPRAS DE MATERIALES

FECHA	CONCEPTO	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	VALOR TOTAL
Anotar fecha en que se efectúa la compra de materiales.	Detallar los materiales que se han comprado.	Anotar la unidad de medida de cada material.	Anotar el número de unidades compradas.	Anotar el costo de cada unidad.	Anotar el costo total de las compras.

MODELO PARA CONTROLAR LOS INVENTARIOS FISICOS DE MATERIALES

FECHA	CONCEPTO	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	VALOR TOTAL
Anotar la fecha en que se efectúa el recuento físico de los materiales.	Detallar los materiales que se han recontado.	Anotar la unidad de medida de cada material, por ejemplo: pie, yda., etc.	Anotar el número de unidades encontradas.	Anotar el costo de cada unidad al precio de última compra.	Aquí se anotará el resultado de multiplicar la cantidad por el costo unitario

MODELO DE CONTROL DEL PRODUCTO TERMINADO

FECHA	CONCEPTO	COSTO UNITARIO	CANTIDADES		VALORES		
			ENTRADA	SALIDA	ENTRADA	SALIDA	SALDO
Anotar la fecha en que se terminó de producir el artículo o la fecha de venta.	Anotar el producto que se ha elaborado o que se ha vendido.	Anotar el valor por cada unidad o lote de artículos que se ha producido o que se está vendiendo.	Anotar la cantidad de artículos producidos.	Anotar la cantidad de artículos que se han vendido, ya sea al crédito o al contado.	Anotar el valor que resulta de multiplicar el costo unitario por la cantidad de artículos terminados.	Anotar el valor que resulta de multiplicar la cantidad vendida por su respectivo costo unitario.	Anotar la diferencia del valor de las entradas con el valor de las salidas.

PROCEDIMIENTO PARA DETERMINAR EL COSTO DE PRODUCCION Y EL PRECIO DE VENTA UNITARIO.

Establecer el costo total de producción por lotes de producto terminado, así:

Consumo de materiales ^{1/}	¢ _____
más: mano de obra	¢ _____
alistado	¢ _____
ensuelado	¢ _____
Otros gastos ^{2/}	¢ _____
Total Costo de Producción	¢ _____

$$\frac{\text{Total Costo de Producción}}{\text{Número Unidades Producidas}} = \text{Costo Unitario de Producción}$$

^{1/} Suma de todas las compras de materiales, más el Inventario Inicial, menos el inventario final valuado al precio de última compra.

^{2/} En otros gastos se deberá incluir todos los costos incurridos en el proceso productivo, así como también los gastos que no se identifiquen con el proceso; además el propietario deberá asignarse un salario e incluirlo.

Ejemplos de gastos que deben considerarse:

- . Agua . Alquiler . F.S.V.
- . Luz . ISSS. . etc.

MODELO PARA CONTROLAR LAS DEUDAS

NOMBRE DEL ACREEDOR

FECHA	CONCEPTO	DEBE	HABER	SALDO
	Factura No. Detalle de la mercadería com- prada.	Anotar pagos por deudas contraídas, ya sea por préstamos bancarios, o proveedores u otros.	Anotar la deuda con- traída, ya sea presta- mo bancario o por cré- dito de los proveedores u otros.	Se anotará la diferen- cia entre deudas y - abonos a - éstos.

PRESUPUESTO EFECTIVO

CONCEPTO	SEMANAS Y DIAS*										TOTAL MES
	1ª Semana							2ª Sem.	3ª Sem.	4ª Sem.	
	L	M	M	J	V	S	TOTAL				
SALDO INICIAL											
MÁS: INGRESOS											
- Cobros											
- Ventas al Contado											
- Préstamos											
- Aportes del propietario											
- Otros ingresos.											
Total ingresos											
MEJOS PAGOS:											
- Proveedores											
- Compras al Contado											
- Gastos											
• Sueldos											
• Alquileres											
• Agua											
• Luz											
• Teléfono											
• Intereses											
- Otros Gastos											
- Obligaciones											
- Total Pagos											
SALDO FINAL DE EFECTIVO											

*El período presupuestario puede ser diario, semanal, mensual, trimestral, a... repen-
diendo de las necesidades de la empresa.

METODO PARA DETERMINAR EL FONDO DE CAJA CHICA

Para atender los gastos de poca cuantía es necesaria la creación de un fondo de "Caja Chica".

La forma de determinar dicho fondo es el siguiente:

- Estimar en base a datos históricos o experiencia los gastos menores para un período, el cual puede ser una semana.
- Emitir un cheque por el valor estimado a nombre de la persona que va a custodiar el fondo.

Los gastos que se efectúan por medio de caja chica deben ser documentados, conteniendo éstos conceptos del gasto, fecha, firma de quien recibe el pago y del que lo autoriza. Dichos pagos no deben exceder al monto fijo establecido.

La reposición del fondo se efectuará a través de cheque por la suma total de los comprobantes de caja chica cuando éstos asciendan aproximadamente a un 80% del fondo total.

- Aumento o disminución de dicho fondo dependerá del número de veces que se repone durante el mes el cual regularmente no debe ser menor de 4, ni mayor de 6 veces.

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

A. DETERMINACION DEL UNIVERSO

Utilizando básicamente la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), de la Comisión de Estadística de la ONU, la cual agrupa a las empresas de acuerdo a su actividad industrial -identifica con el código 3240 la - industria del calzado de cuero- se determinó una población de 268 pequeñas empresas; investigando los organismos y documentos que se detallan a continuación:

<u>Organismo</u>	<u>Población</u>
Dirección General de Estadística y Censos (D.G.E. Y C.)	33
Centro Nacional de Productividad (CENAP)	82
Sociedad de Comerciantes e Industriales Salvadoreños (S.C.I.S.)	11
Directorio Telefónico	7
Financiamiento y Garantía para el Pequeño Empresario (FIGAPE)	97
Instituto Salvadoreño del Seguro Social (I.S.S.S.)	38
Población Total	<u>268</u>

El número de empresas comprendidas en cada uno de los organismos, es excluyente de los demás; por tanto la cantidad de 268 empresas representa el universo, determinadas siguiendo la metodología expuesta anteriormente.

Se deja constancia de la limitación de las fuentes, en cuanto a que se reconoce que las mismas están desactualizadas y no representan a la totalidad de empresas de calzado; pero son las únicas fuentes de datos disponibles en la actualidad, y por tanto en ellas se basó la determinación del universo. Por otra parte, en esta desactualización de datos, juega un papel determinante las mismas pequeñas empresas de calzado, al mostrar desinterés y en algunos casos temor hacia organismos gubernamentales y/o gremiales, en proporcionar datos sobre su existencia, debido a que creen que los mismos, van a ser utilizados contra sus propios intereses (por ejemplo, impositivos, en el caso de algunos organismos gubernamentales).

B. DETERMINACION DE LA MUESTRA

1. Método de muestreo utilizado

Se consideró el "muestreo aleatorio simple", en el cual cada uno de los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser incluidos en la muestra.

3. Muestra determinada al desarrollar la fórmula :

38 empresas a investigar

4. Justificación de los datos que integran la fórmula

Se seleccionó el valor para σ igual a 2, que representa el 94.45% del área bajo la curva normal, de confiabilidad en la investigación.

Además con una probabilidad de éxito (p) y fracaso (q) de 0.5, se obtiene un equilibrio en cuanto a optimismo y pesimismo sobre la muestra a utilizar, que sea representativa del universo. Asimismo, se estimó un margen máximo de error permisible del 15%, considerando la limitación de tiempo para recopilar la información, la barrera psicológica de los propietarios hacia los agentes del ISSS y del Ministerio de Trabajo, el costo de correr la encuesta, la incertidumbre sobre su localización y la dificultad de obtener la información debido a la situación imperante en el medio; sin sacrificar la representatividad del universo.

C. ADMINISTRACION DEL CUESTIONARIO

Para el desarrollo del esquema de trabajo se diseñó dos cuestionarios. Uno para recabar datos de las Instituciones de Asistencia Técnica, Financiera y de Fomento, y otro, para recopilar información de las Pequeñas Empresas

Productoras de Calzado.

La forma de llenarlo se consiguió a base de entrevistas personales, con los propietarios o empleados de cada una de las empresas que conforman la muestra.

Previamente a la recopilación definitiva de los datos se elaboró un cuestionario, el cual fue utilizado en una prueba piloto seleccionada al azar, que comprendió el 15% de la muestra equivalente a seis empresas, de donde se obtuvo como resultado que las preguntas orientadas a la cuantificación de datos, no eran funcionales, porque se determinó que estas empresas carecen de registros contables, habiéndose eliminado las preguntas siguientes:

Preguntas Eliminadas del Cuestionario Preliminar como
Resultado de la Prueba Piloto

1) ¿En qué rango ubica sus ventas promedio mensuales?

...Hasta ¢2.000.00

De ¢2.001.00 a ¢4.000.00

De ¢4.001.00 a ¢10.000.00

De ¢10.001.00 a ¢25.000.00

De ¢25.001.00 a más.....

2) ¿Qué porcentaje de las ventas son al crédito?

...Hasta 10%

De 41 a 50%

De 11 a 20%

De 51 a 60%

De 21 a 30%

De 61 a 70%

De 31 a 40%

Más de 70%.....

3) ¿Qué porcentaje de las cuentas por cobrar se constituyen incobrables?

No lo establece

De 21 a 30%

Hasta5%

De 31 a 40%

De 6 a 10%

De 41 a 50%

De 11 a 20%

Más de 50%.....

4) ¿A cuánto ascienden sus cuentas por cobrar?

vigentes _____

vencidas _____

incobrables _____

5) Según sus últimos estados financieros, ¿a cuánto asciende su:

costo de venta _____

inventario promedio de producto terminado _____

inventario de materia prima _____

inventario de producto en proceso _____

6) Según su último Balance:

¢ _____ Monto del Activo Corriente

¢ _____ Monto del Pasivo Corriente

7) ¿En qué organizaciones participa la empresa para reunir capital social?

Consorcios

Otros

Cooperativas

Ninguna

Sociedades

8) ¿Qué criterio utiliza para evaluar la adquisición de Activo Fijo?

Deterioro del bien

Tasa interna de retorno

Presupuesto de capital

Valor presente neto

Costo de capital

Período de recuperación

Otros (Especifique) _____

9) ¿Qué tasa mínima de rendimiento sobre la inversión, aceptaría para evaluar nuevos proyectos de inversión?

7 a 10%

20.01 a 25%

10.01 a 15%

Más de 25%

15.01 a 20%

No ha determinado tasa mínima

10) Según su último balance:

¢ _____ Monto del Activo Fijo

¢ _____ Monto del Pasivo a largo plazo

¢ _____ Monto del Capital Contable

11) ¿Qué porcentaje de las ventas representa el costo de ventas y gastos de operación?

COSTO DE VENTAS	GASTOS DE OPERACION	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Hasta 10%
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	De 10 a 15%
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	De 15 a 25%
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	De 25 a 30%
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	De 30 a 40%
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	De 40 a 50%

12) ¿Opera su empresa a base de subcontratación?

Sí

No

13) ¿Cómo fija usted su precio de venta?

No obstante haberse eliminado las preguntas anteriores de cuantificación, al momento de correr el cuestionario definitivo, se encontraron 9 empresas con la muy buena disposición de proporcionar cifras estimadas de la inversión, ventas, --- costos, etc. en base a la experiencia y recuerdo mental que -- tienen de ellas; esta información sirvió de base para hacer -- el análisis financiero de la Pequeña Empresa Productora de -- Calzado.

CUESTIONARIO DIRIGIDO A LA PEQUEÑA EMPRESA
PRODUCTORA DE CALZADO

ENCUESTA ORIENTADA A OBTENER EL DIAGNOSTICO
DEL AREA FINANCIERA DE LA PEQUEÑA EMPRESA
SALVADOREÑA PRODUCTORA DE CALZADO

CONTENIDO

- I. DATOS GENERALES
- II. COMERCIALIZACION
- III. AREA FINANCIERA
 - A. EL CAPITAL DE TRABAJO
 - B. FUENTES DE FINANCIAMIENTO A CORTO PLAZO
 - C. GARANTIA PARA OBTENER FINANCIAMIENTO
 - D. EL FINANCIAMIENTO A LARGO PLAZO
 - E. UTILIZACION DEL PRESUPUESTO

3. ¿De dónde provienen los materiales que utilizan en la elaboración de calzado?

3.1 Nacional

3.2 Otros países Centroamericanos

4. ¿Qué clase de herramientas y equipo utiliza en la producción de calzado?

4.1 Herramientas Manuales

4.2 Maquinaria Mecánica

4.3 Otros (Especifique) _____

5. ¿Quién dirige y decide sobre los aspectos siguientes?

5.1 Administración	5.2 Finanzas	5.3 Producción	5.4 Personal	5.5 Ventas
--------------------	--------------	----------------	--------------	------------

5.1.1 5.2.1 5.3.1 5.4.1 5.5.1 Propietario

5.1.2 5.2.2 5.3.2 5.4.2 5.5.2 Familiar del Propietario

5.1.3 5.2.3 5.3.3 5.4.3 5.5.3 Empleado

5.1.4 5.2.4 5.3.4 5.4.4 5.5.4 Otros

_____ (especifique)

6. ¿Qué línea y clase de calzado fabrica su empresa?

6.1 Femenino		6.2 Masculino	
6.1.1 Dama	6.1.2 Niña	6.2.1 Caballero	6.2.2 Niño

6.1.1.1	<input type="checkbox"/>	6.1.2.1	<input type="checkbox"/>			Calzado cerrado tacón alto
6.1.1.2	<input type="checkbox"/>	6.1.2.2	<input type="checkbox"/>			Calzado cerrado tacón bajo
6.1.1.3	<input type="checkbox"/>	6.1.2.3	<input type="checkbox"/>			Sandalia tacón alto
6.1.1.4	<input type="checkbox"/>	6.1.2.4	<input type="checkbox"/>			Sandalia tacón bajo
6.1.1.5	<input type="checkbox"/>	6.1.2.5	<input type="checkbox"/>	6.2.1.1	<input type="checkbox"/>	6.2.2.1 <input type="checkbox"/> Zapatilla
6.1.1.6	<input type="checkbox"/>	6.1.2.6	<input type="checkbox"/>	6.2.1.2	<input type="checkbox"/>	6.2.2.2 <input type="checkbox"/> Bota
6.1.1.7	<input type="checkbox"/>	6.1.2.7	<input type="checkbox"/>	6.2.1.3	<input type="checkbox"/>	6.2.2.3 <input type="checkbox"/> Botín
6.1.1.8	<input type="checkbox"/>	6.1.2.8	<input type="checkbox"/>	6.2.1.4	<input type="checkbox"/>	6.2.2.4 <input type="checkbox"/> Deportivo
6.1.1.9	<input type="checkbox"/>	6.1.2.9	<input type="checkbox"/>	6.2.1.5	<input type="checkbox"/>	6.2.2.5 <input type="checkbox"/> Ortopédico

II. COMERCIALIZACION

1. ¿Qué clase de clientes compran su producto?

- 1.1 Trabajadores (obreros, jornaleros)
- 1.2 Empleados (Personal de Oficina)
- 1.3 Escolares
- 1.4 Deportistas
- 1.5 Otros (especifique) _____

2. ¿En qué Departamentos del país vende sus productos?

- 2.1 Ahuachapán
- 2.2 Santa Ana
- 2.3 Sonsonate
- 2.4 San Salvador
- 2.5 Chalatenango
- 2.6 La Libertad
- 2.7 Cuscatlán
- 2.8 La Paz
- 2.9 Cabañas
- 2.10 San Vicente
- 2.11 Usulután
- 2.12 San Miguel
- 2.13 Morazán
- 2.14 La Unión

III. AREA FINANCIERA

1. Según su cargo y profesión, ¿quién administra los aspectos que se detallan a continuación?

a. Por su cargo

1. Dinero en Efectivo	2. Ctas. por Cobrar	3. Inventarios	4. Comp. de Material	5. Deudas
-----------------------	---------------------	----------------	----------------------	-----------

1.1	<input type="checkbox"/>	2.1	<input type="checkbox"/>	3.1	<input type="checkbox"/>	4.1	<input type="checkbox"/>	5.1	<input type="checkbox"/>	Propietario
1.2	<input type="checkbox"/>	2.2	<input type="checkbox"/>	3.2	<input type="checkbox"/>	4.2	<input type="checkbox"/>	5.2	<input type="checkbox"/>	Gerente Financiero
1.3	<input type="checkbox"/>	2.3	<input type="checkbox"/>	3.3	<input type="checkbox"/>	4.3	<input type="checkbox"/>	5.3	<input type="checkbox"/>	Contador
1.4	<input type="checkbox"/>	2.4	<input type="checkbox"/>	3.4	<input type="checkbox"/>	4.4	<input type="checkbox"/>	5.4	<input type="checkbox"/>	Otros (Especifique)

b. Por su Profesión

1.1	<input type="checkbox"/>	2.1	<input type="checkbox"/>	3.1	<input type="checkbox"/>	4.1	<input type="checkbox"/>	5.1	<input type="checkbox"/>	Administ. de Emp.
1.2	<input type="checkbox"/>	2.2	<input type="checkbox"/>	3.2	<input type="checkbox"/>	4.2	<input type="checkbox"/>	5.2	<input type="checkbox"/>	Contador
1.3	<input type="checkbox"/>	2.3	<input type="checkbox"/>	3.3	<input type="checkbox"/>	4.3	<input type="checkbox"/>	5.3	<input type="checkbox"/>	Zapatero
1.4	<input type="checkbox"/>	2.4	<input type="checkbox"/>	3.4	<input type="checkbox"/>	4.4	<input type="checkbox"/>	5.4	<input type="checkbox"/>	Otra (Especifique)

22. ¿Qué tipo de control ejerce sobre el inventario de productos en proceso?

22.1 Inventario físico y cuaderno

23. ¿Qué tipo de control ejerce sobre el inventario de productos terminados?

23.1 Inventario físico

23.2 Tarjetas

23.3 Formularios preimpresos

24. ¿Cómo determina el costo de producción?

25. Además del costo de materiales y mano de obra, ¿qué otro gasto incluye para establecer el costo total de producción?

Control de Obligaciones.

29. ¿Qué tipo de control utiliza para las cuentas por pagar?

29.1 Cuadernos

29.2 Facturas

29.3 No controla por escrito

30. ¿Elabora programa para el pago de sus deudas?

30.1 Sí

30.2 No

30.2.1 ¿Por qué no? _____

Control del Capital de Trabajo.

31. ¿Qué documentos utiliza para sus análisis financieros con fines de control del Capital de Trabajo?

31.1 Documentos:

31.1.1 Balance General

31.1.2 Pérdidas y Ganancias

31.1.3 Otros (especifique) _____

31.2 No hace análisis

(Si contesta 31.2, pasar a pregunta 1 del Título B).

C. GARANTIAS PARA OBTENER FINANCIAMIENTO A CORTO PLAZO

1. ¿Qué clase de garantía le han exigido para concederle préstamos?

- 1.1 Hipotecaria (terrenos y edificios)
- 1.2 Prendaria (maquinaria y mercadería)
- 1.3 Solidaria (fiador)
- 1.4 Solidaria - hipotecaria
- 1.5 No han solicitado

2. Si no ha obtenido préstamo, habiéndolo solicitado, ¿a qué se debe?

- 2.1 Insuficiencia de garantía real
- 2.2 No lleva contabilidad formal
- 2.3 Desconoce el motivo

D. UTILIZACION DE PRESUPUESTOS

1. De los siguientes presupuestos, ¿cuáles elabora?

- 1.1 De ventas
- 1.2 De producción
- 1.3 De compras
- 1.4 De gastos
- 1.5 De efectivo
- 1.6 No elabora

2. ¿Compara los resultados reales contra el presupuesto?

- 2.1 Sí
- 2.2 No

2.2.1 ¿Por qué no? _____

E. EL FINANCIAMIENTO A LARGO PLAZO

1. ¿Qué fuentes de financiamiento ha utilizado para la adquisición de sus máquinas, terrenos y edificaciones?

- 1.1 Instituciones Financieras
- 1.2 Recursos propios
- 1.3 Clientes y amigos
- 1.4 Otras fuentes

Costo de Capital.

2. ¿Determina usted cuánto le cuesta utilizar dinero ajeno para la compra de maquinaria, equipo, terrenos y edificaciones?

- 2.1 Sí
- 2.2 No

Presupuesto de Capital.

3. ¿Para qué período elabora el presupuesto de compra de maquinaria, equipo, terrenos y edificaciones?

3.1 Para 1 año

3.2 Para 2 años

3.3 Para más de 2 años

3.4 No lo elabora

3.5 ¿Por qué no lo elabora? _____

ASISTENCIA FINANCIERA

1. ¿Qué líneas de crédito utiliza esta institución para conceder créditos a la pequeña empresa industrial?

- Recursos del Fondo de Desarrollo Económico
- Recursos del Banco Central de Reserva
- Recursos propios
- Recursos de la Agencia Interamericana de Desarrollo (AID)
- Recursos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID)
- Recursos del Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE)
- Recursos del Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF)
- Asociación Internacional de Fomento (AIF)

2. ¿Para qué destino concede créditos?

- Capital de Trabajo
- Refinanciamiento
- Para estructura de capital
- Otros

3. ¿Qué requisitos exige la institución para conceder créditos?

- a) _____
- b) _____
- c) _____
- d) _____

4. ¿Qué tipo de garantía exige en la concesión de préstamos?

- Solidaria
- Prendaria
- Hipotecaria
- Otros.

5. ¿A cuánto asciende el monto de los créditos otorgados a la pequeña empresa industrial del calzado?

AÑOS	TOTALES	TOTAL DE EMPRESAS
1980	_____	_____
1981	_____	_____
1982	_____	_____
1983	_____	_____
1984	_____	_____

6. ¿Cómo supervisa los créditos?

- a) _____
- b) _____
- c) _____
- d) _____

7. Indique las condiciones en que se otorgan los créditos a la pequeña empresa industrial.

Línea de Crédito	Destino	Tasa de Interés	Plazo	Período de Gracia

8. ¿Cuál es el tiempo promedio de aprobación de créditos?

- Hasta 1 mes
- 2 meses
- Más de 2 meses

9. ¿Qué limitaciones existen con los usuarios?

- No participación con recursos propios a los proyectos
- Organización deficiente
- Otros (Especifique) _____

ASISTENCIA TECNICA

10. ¿En qué área brinda asistencia técnica a la pequeña empresa industrial?

Contable-Financiera

Producción

Comercialización

Administración

11. ¿Qué requisitos debe cumplir una empresa para que le proporcionen asistencia técnica?

- a) _____
- b) _____
- c) _____
- d) _____

12. ¿Qué factores se toman en cuenta para orientar los planes de capacitación?

No toma en cuenta

Nivel de educación

Encuesta de necesidades de capacitación

Otras. (Especifique) _____

13. ¿Cómo evalúa el resultado de la asistencia técnica a la Pequeña Empresa Industrial Salvadoreña?

- a) _____
- b) _____
- c) _____
- d) _____

CRITERIOS INSTITUCIONALES PARA TIPIFICAR A LA
PEQUEÑA EMPRESA INDUSTRIAL DE EL SALVADOR

A. INSTITUCIONES

1. Banco Nacional de Fomento Industrial (BANAFI)

El "Reglamento General de Crédito", aprobado en Septiembre de 1984, por la Institución, en la Sec. I del apartado C. Conceptos, define lo siguiente:

"PEQUEÑA EMPRESA

Se considera como Pequeña Empresa aquella cuyos activos totales al momento de presentar la solicitud, sean menores de QUINIENTOS MIL COLONES (Ø500.000.00)."

2. Banco Central de Reserva (B.C.R.)

En línea Especial de Crédito para la Industria Manufacturera, publicada por el B.C.R., el 7 de julio de 1985, se conceptualiza Pequeña Industria así:

"Concepto de Pequeña Industria:

Para la aplicación de la presente línea de crédito, deberá conceptuarse como Pequeña Industria, aquella cuyos activos no excedan de Ø500.0 miles (Quinientos mil colones)."

3. Centro Nacional de Productividad (CENAP)

En el "Estudio sobre los criterios de clasificación de empresas"; documento interno del CENAP esta-

blece los criterios de clasificación cuantificables en los departamentos del CENAP, así:

TAMAÑO DE LAS EMPRESAS DEPARTAMENTOS	PEQUEÑA
Departamento de Asesoría y Consultoría	. Capital de trabajo no mayor de Ø100.000.00. . Personal no mayor de veinte trabajadores. . No existen niveles de mandos medios.
Departamento de Servicio de Información, Investigación y Adecuada Tecnológica (SIIAT)	Servicio abierto a todo tipo de usuario.
Departamento de Capacitación	. De 4 hasta 19 trabajadores
Escuela de Mandos Medios y Gerenciales (EMMYG)	. De 5 a 19 trabajadores

4. Federación de Cajas de Crédito (FEDECCREDITO)

Dentro del "Reglamento del Fondo de Crédito para el desarrollo de los Pequeños Productores (DPP)", de

febrero de 1985, para programas específicos, considera que los Pequeños Productores deben tener Activos Totales hasta ¢ 50.000.00, para ser considerados sujetos de crédito.

5. Fondo de Financiamiento y Garantía para la Pequeña Empresa (FIGAPE)

En la Ley de Creación y sus Reformas en el Art. No. 1 define:

"Se entiende por pequeña empresa:

- a) Aquella cuyo activo afecto a la actividad de la empresa no sea superior a TRESCIENTOS MIL COLONES (¢300.000.00).
- b) Por Pequeños Comerciantes e Industriales, a las -- personas naturales, salvadoreños por nacimiento, los Centroamericanos naturales que tengan residencia en el País o jurídicas de nacionalidad Salvadoreña, cuyos accionistas tengan la calidad de las -- personas naturales precitadas y que se encuentren comprendidas dentro de los límites establecidos en el literal anterior".

6. Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES)

Esta Institución en el estudio "Propuesta de Apoyo Financiero para programa de Promoción a la Pequeña

Empresa", elaborado en 1985, consideró para tipificar a la Pequeña Empresa Industrial los criterios siguientes:

- a. Activos Totales de más de ¢ 75.000.00 hasta ¢150.000.00.
- b. Personal ocupado: de 6 a 20 empleados.

7. Ministerio de Comercio Exterior (MICE)

En el documento ACTUALIZACION DEL ESTUDIO DE LA OFERTA EXPORTABLE SALVADOREÑA, de marzo 1978, en el II- Análisis General de la Empresa por Rama de Actividad y Tamaño, define en la página 11:

"Para la clasificación de las empresas según tamaño, se adoptó uno de los criterios que establece el Directorio de Empresas del Centro Nacional de Productividad (CENAP), basado en el monto de la inversión, así:
- Pequeña Empresa, inversión hasta de ¢ 100.000.00".

B. DOCUMENTOS

1. Código de Comercio de la República de El Salvador.

El inciso primero del Artículo 6 del Código de Comercio vigente literalmente expresa:

"Solamente pueden ejercer el pequeño comercio y la pequeña industria los salvadoreños por nacimiento y

los centroamericanos naturales, quienes tendrán derecho a la protección y asistencia técnica del Estado, en las condiciones que establezca una ley especial."

2. Ley Reguladora del Ejercicio del Comercio e Industria

El Art. 3.- de la Ley Reguladora del Ejercicio del Comercio e Industria dice:

Los extranjeros podrán ejercer el comercio y la industria en la República, con sujeción a las condiciones siguientes:

- 1º) Si ejercen el comercio mediante empresas individuales, el capital líquido de las mismas no podrá ser inferior a CIEN MIL COLONES (¢ 100.000.00).
- 2º) Si ejercen la industria mediante empresas individuales, el capital líquido de las mismas no podrá ser inferior a CINCUENTA MIL COLONES (¢ 50.000.00).

3. Reglamento de la Ley Reguladora del Ejercicio del Comercio e Industria

El Art. 2 del Reglamento de la Ley Reguladora del Ejercicio del Comercio e Industria dice:

Para los efectos de este Reglamento se entenderá por:

- a) Comercio en pequeño, el ejercido por empresarios

individuales cuyo capital líquido sea menor a CIEN MIL COLONES;

b) Industria en pequeño, es la ejercida por empresas individuales cuyo capital líquido sea menor de CINCUENTA MIL COLONES;

c) Comercio e Industria en pequeño de Sociedades, el ejercido por éstas por medio de empresas cuyo capital líquido sea el doble de las cifras mencionadas en los dos literales anteriores, respectivamente.

4. Tercer Protocolo al Convenio Centroamericano de Incentivos Fiscales al Desarrollo

- . Ocupación a un máximo de 30 trabajadores.
- . Que el valor de la maquinaria, equipo y herramientas no sea mayor de \$ CA 50.000.00.
- . Proceso de Tecnología simple no automática.
- . Materia prima de origen centroamericano.

ANEXO N° 5

TABULACION DE DATOS GENERALES QUE SIRVIERON DE BASE PARA
CONCEPTUALIZAR A LA PEQUEÑA EMPRESA SALVADOREÑA PRODUC-
TORA DE CALZADO

DATOS GENERALES

Para determinar el monto de los activos de las empresas in-
vestigadas se procedió a la formulación de la pregunta cuyo
resultado se presenta a continuación:

PREGUNTAS	Fr	%
ALTERNATIVAS		
¿Dentro de qué límites ubica lo que tiene in- vertido en el negocio o empresa?		
De ¢ 3.000 a menos de ¢ 10.000.00	26	68.4
" 10.000 " " " 25.000.00	4	10.5
" 25.000 " " " 50.000.00	5	13.1
" 50.000 " " " 100.000.00	3	8.0
TOTAL	38	100.0

Con el objeto de conocer el número de trabajadores em-
pleados por empresa, se formuló la pregunta cuyo resultado se
presenta a continuación:

¿Cuál es el número actual de trabajadores en su empresa?

R E S U L T A D O S

EMPLEADOS POR EMPRESA		EMPRESAS EMPLEADORAS	TOTAL EMPLEADOS
3	Trabajadores	6	18
4	"	7	28
5	"	4	20
6	"	5	30
7	"	2	14
8	"	2	16
9	"	1	9
10	"	2	20
11	"	1	11
12	"	1	12
14	"	1	14
15	"	2	30
16	"	1	16
17	"	1	17
	SUB-TOTAL	36	255
31	Trabajadores	1	31
36	"	1	36
	SUB-TOTAL	2	67
	TOTAL	38	322

CUADRO PROYECCION DE OCUPACION

MUESTRA			UNIVERSO		
1	2	3	4	5	6
Empresas	% respecto Muestra	Empleados	Promedio Empleados (3 1)	Empresas en base a %	Empleados (4 x 5)
36	94.0	255	7	252	1764
2	6.0	67	33	16	528
38	100.0	322		268	2292

Con el objeto de conocer de dónde provenían los materiales, la clase de herramientas y equipo que utiliza la Pequeña Empresa Productora de Calzado, se formularon y tabularon las siguientes preguntas:

PREGUNTAS	Fr	%	TOTAL
ALTERNATIVAS			
¿De dónde provienen los materiales que utilizan en la elaboración de calzado?			
Nacional	38	100	38
Otros países Centroamericanos	26	68	38
¿Qué clase de herramientas y equipo utiliza en la producción de calzado?			
Herramientas manuales	38	100	38
Maquinaria mecánica	31	81.6	38

LINEA ESPECIAL DE CREDITO PARA LA INDUSTRIA MANUFACTURERA



OBJETIVO:

Desarrollar la capacidad de la industria manufacturera para exportar productos no tradicionales fuera de Centro América y apoyar la reactivación del sector industrial.

MONTO:

Q13.0 millones recursos propios del BCR para financiamiento a corto-plazo.

Q38.0 millones provenientes de AID, más las recuperaciones de la Línea Especial de Crédito para Capital de Trabajo Estructural para la Industria Manufacturera y de la Línea Especial de Crédito para la Industria Manufacturera.

RECURSOS:

Recursos externos GOES/AID - BCR.

INSTITUCIONES
INTERMEDIARIAS:

Bancos Comerciales e Hipotecario (excluyendo sucursales de bancos extranjeros), Banco Nacional de Fomento Industrial, Federación de Cajas de Crédito y Fondo de Financiamiento y Garantía para la Pequeña Empresa.

SUJETOS DE CREDITO:

Todas aquellas empresas industriales cuya producción se destine principalmente para la exportación fuera de Centro América o el abastecimiento del mercado nacional y del área centroamericana. Las actividades de estas empresas deberán estar comprendidas en la gran división III de la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU) de las Naciones Unidas y que su relación deuda-patrimonio, sin incluir el crédito solicitado no exceda de 4.

DESTINO:

1. Financiar las necesidades de capital de trabajo temporal y permanente de la industria manufacturera; incluyendo el financiamiento de pedidos en firme de bienes intermedios que las empresas usuarias demanden de otros productores industriales nacionales.
2. Financiar la ampliación de la capacidad instalada de empresas industriales, en lo referente a la adquisición de maquinaria nueva o debidamente reconstruida y garantizada, equipos complementarios, re-

Hoja No. 2

puestos, gastos de introducción al país e instalación; así como las edificaciones industriales, accesorios y obras complementarias que requiera la ampliación.

3. Financiar la modernización y el establecimiento de nuevas empresas industriales y agroindustriales cuya producción se destine básicamente a la exportación fuera del área centroamericana. También podrán financiarse aquellos proyectos industriales que presenten perspectivas favorables de mercado. En cada uno de los casos anteriores se podrá financiar los siguientes rubros:
 - a) La construcción de edificaciones industriales, obras complementarias y otras instalaciones.
 - b) Los gastos de reacondicionamiento y habilitación de edificios industriales existentes que requiera el nuevo proyecto.
 - c) La adquisición de maquinaria nueva o debidamente reconstruida y garantizada, equipos complementarios, repuestos, gastos de introducción al país y de instalación, preferentemente de origen americano.
 - d) Capital de trabajo.
4. Financiar las inversiones y los gastos de reacondicionamiento o habilitación de proyectos industriales, así como el capital de operación necesario para su reactivación.
5. Financiar los estudios técnicos para la realización de proyectos nuevos y de ampliación de empresas industriales y agroindustriales.

Hoja No. 3

MONTO DE LOS
CREDITOS:

El monto máximo de los créditos a una sola persona natural o jurídica será de hasta Q2.5 millones y Q5.0 millones para grupos de empresas cuyos socios mayoritarios sean los mismos. En el caso de financiamiento de nuevos proyectos se podrá considerar montos mayores.

TASAS DE INTERES: *

TASAS ANUALES SOBRE SALDOS DEUDORES

	<u>Del BCR a la Institución Intermediaria</u>	<u>De la Instituc. Intermediaria al Usuario</u>
--	---	---

Grande y Mediana
Industria

Proyectos nuevos para
la exportación

Otros Destinos

Pequeña Industria

7.0%

11.0%

7.0%

10.0%

14.0%

10.0%

TASAS ANUALES SOBRE SALDOS DEUDORES

<u>Del BCR a la Institución Intermediaria</u>	<u>De la Instituc. Intermed. a la Cooperativa</u>	<u>De la Coop. al Asociado</u>
---	---	--

A través de cooperativas
relacionadas con activi-
dades industriales.

4.0%

7.0%

10.0%

Las instituciones intermediarias podrán obtener una reducción de hasta dos puntos sobre la tasa de intermediación de los créditos para la grande, mediana y pequeña industria cuando éstas cuenten con una eficiente unidad de análisis y supervisión de créditos con personal técnico calificado. Este diferencial será determinado por el Banco Central en base a la evaluación de los Departamentos técnicos de cada institución.

* Ajustables de acuerdo al costo de los recursos y a la política de tasas de interés de la Junta Monetaria.

Hoja No. 4

FORMA DE RETIRO:

De acuerdo a las necesidades determinadas en el análisis del crédito.

PLAZO Y PERIODO DE GRACIA:

Se determinará con base en la evaluación de la situación económico-financiera de la empresa y a la naturaleza de la inversión, sin exceder de los siguientes límites:

	PLAZO	PERIODO DE GRACIA
Para capital de <u>tra</u> <u>bajo temporal:</u>	Hasta 1 año	- . . -
Para capital de <u>tra</u> <u>bajo permanente</u> , es- tudios técnicos y gas- tos de reacondiciona- miento o habilita- ción.	Hasta 4 años	Hasta 1 año
Para adquisición de maquinaria y equipo y gastos de su ins- talación	Hasta 8 años	Hasta 2 años
Para edificaciones industriales:	Hasta 15 años	Hasta 4 años

FORMA DE PAGO:

Del Usuario a la Institución Intermediaria
De acuerdo a la capacidad de pago del usuario.

De la Institución Intermediaria al BCR.

La institución intermediaria deberá amortizar al Banco Central las recuperaciones que reciba por los créditos concedidos de conformidad a las condiciones establecidas en el contrato respectivo, sin que exceda al vencimiento del plazo fijado.



Hoja No. 5

GARANTIA:

A juicio de la institución intermediaria.

INFORMACION
REQUERIDA:

1. Datos generales sobre la empresa:

- a) En el caso de entidades mercantiles se deberá presentar la escritura de constitución y sus modificaciones; así como un detalle de los accionistas y su participación en el capital social, además se deberá informar sobre la participación en otras empresas industriales.
- b) Nombre de los miembros de la Junta Directiva y la lista de los principales ejecutivos y técnicos de la empresa, incluyendo su profesión y experiencia.
- c) Productos que se fabrican y los que serán elaborados con el financiamiento.
- d) Capacidad instalada total y su utilización.
- e) Personal ocupado en los últimos 3 años.

2. Estados Financieros de los dos últimos ejercicios y el balance de comprobación más reciente que corresponda a un período no mayor de dos meses a la fecha de presentación de la solicitud.

Dichos estados financieros deberán acompañarse de todos sus anexos, así como la información cualitativa necesaria que permita identificar la situación y problemas financieros que está afrontando la empresa.

Además deberá presentar un cuadro detallando los costos totales del último ejercicio, clasificados en fijos y variables, de acuerdo al cuadro anexo, más los días de cobertura de los activos y pasivos circulantes.



Hoja No. 6

3. Proyecciones siguientes:

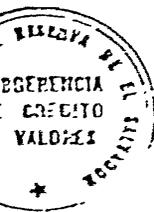
- a) Proyección de los días de cobertura correspondiente a los activos y pasivos circulantes necesarios para el primer año. Estos días de cobertura deberán estar en relación al comportamiento que registraría efectivamente cada empresa industrial con el financiamiento.
- b) Proyección de los costos totales, fijos y variables para el primer año.
- c) Proyecciones de estados de resultados para dos años.
- d) Proyección de flujo de efectivo, mensual para el primer año y trimestral para el siguiente, incluyendo el crédito solicitado y el servicio del mismo.

4. Para el caso de créditos de más de Q1.0 millón, cuyo destino sea el financiamiento de activos fijos, deberá presentarse un estudio técnico económico que deberá incluir el cálculo de la tasa interna de retorno en base al flujo de efectivo correspondiente.

5. En el caso de adquisición de maquinaria y equipo, deberán presentarse las cotizaciones y facturas proforma que han servido de base para la solicitud del crédito, así como las cotizaciones de otros dos fabricantes de equipos similares.

6. Cuando se trate del financiamiento para edificaciones industriales, se deberán presentar los siguientes documentos:

- a) Presupuesto y especificaciones de la obra;
- b) Calendario de ejecución; y
- c) Nombre del responsable de la construcción.



Hoja No. 7

7. Cuando se trate de financiamiento para la compra de insumos que la empresa requiera de una industria nacional, deberán presentar una copia del pedido, debidamente aceptado por el fabricante, el cual incluirá como mínimo:

- a) Nombre del fabricante nacional.
- b) Volumen y valor del pedido.
- c) Fecha de solicitud y entrega del pedido.
- d) Forma de pago.

8. ~~Para los créditos de hasta C100,000.00 solicitados por la PEQUEÑA INDUSTRIA, la información básica que deberá presentarse será la siguiente:~~

- a) ~~Proyección de costos de producción para un año, clasificados conforme a la guía anexa.~~
- b) ~~Estados de resultados reales del último ejercicio, proyectados para un año.~~
- c) ~~Documentación del año específico del crédito cuando se trate de adquisición de maquinaria, equipo y construcciones, según lo requerido en los numerales 5 y 6.~~

9. En el caso de nuevos proyectos los inversionistas deberán participar con recursos propios en un porcentaje no menor del 20% del monto de la inversión. Para la pequeña empresa la participación podrá ser de hasta el 10%.

CONCEPTO DE
PEQUEÑA INDUSTRIA:

Para la aplicación de la presente línea de crédito, deberá conceptuarse como PEQUEÑA INDUSTRIA, aquella cuyos activos no excedan de C500,0 miles (Quinientos Mil Colones).



Hoja No. 8

En caso de que los recursos sean solicitados a los intermediarios financieros a través de cooperativas de pequeños industriales, el límite de activos de Q500.0 miles se aplicará a cada industrial asociado y no a la cooperativa.

CONDICIONES
ESPECIALES:

1. La institución intermediaria deberá presentar al Departamento de Análisis Financiero del Banco Central, el informe evaluativo que sirvió de base a su Junta Directiva para la aprobación del crédito.
2. Las instituciones intermediarias deberán presentar al Departamento de Análisis Financiero del BCR informes trimestrales, sobre las solicitudes recibidas y sus destinos, ubicación del proyecto y condiciones de los créditos aprobados.



ARV/MAG/vbdea.

7/VIII/85

COSTOS TOTALES DE PRODUCCION
(Colones)

	PRIMER AÑO		
	FIJOS	VARIABLES	TOTALES
Costo de Fabricación			
1. Costos Directos			
a. Materia(s) Prima(s)			
b. Mano de Obra Directa			
c. Prestaciones y otros recargos			
d. Materiales Directos			
Sub Total			
2. Gastos de Fabricación			
a. Materiales Indirectos			
b. Empaque			
c. Combustibles y Lubricantes			
d. Mano de Obra Indirecta			
e. Prestaciones y Otros Recargos			
f. Energía Eléctrica			
g. Agua y Teléfono			
h. Seguros			
i. Papelería y Útiles			
j. Honorarios y Asist. Técnica			
k. Depreciaciones			
l. Mantenimiento y Aseo			
m. Amortización Gastos puesta en marcha			
n. Otros			
Sub-Total			
Total			
3. Gastos de Administración			
a. Sueldos y Salarios			
b. Prestaciones y Otros Recargos			
c. Agua y Teléfono			
d. Depreciaciones			
e. Seguros			
f. Papelería y Otros Gastos			
g. Alquileres			
h. Energía Eléctrica			
i. Amortizaciones y Gastos Organizac.			
j. Otros: viáticos, correo.			
Total			
4. Gastos de Venta			
a. Sueldos y Salarios			
b. Prestaciones y Otros Recargos			
c. Comisiones			
d. Viáticos			
e. Transporte y Flete			
f. Combustible y Lubricante			
g. Depreciaciones			
h. Impuestos			
i. Honorarios			
j. Agua y Teléfono			
k. Energía Eléctrica			
l. Seguros			
m. Publicidad			
n. Amortización, Gastos de Promoción			
o. Otros			
Total			

5. Gastos Financieros
a. Comisiones
Total

COSTOS TOTALES DE PRODUCCION

BIBLIOGRAFIA

1. Avilés Cantor, José Roberto y otros. "Obtención y Utilización de Capital de Trabajo para la Pequeña Empresa Industrial de Calzado en la Zona Metropolitana de San Salvador". Tesis presentada a la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de El Salvador, 1983.
2. Bolten, Steven E. Administración Financiera. México: Editorial Limusa, S. A., 1981.
3. Centro Nacional de Productividad. CENAP. Memoria del -- Primer Congreso Nacional de la Artesanía y Pequeña Empresa en El Salvador, del 10 al 15 de enero de 1977.
4. García Laguardia, Jorge Mario y otro. Guía de Técnicas de Investigación. 9^a edición. Guatemala: Serviprensa Centroamericana, 1979.
5. Gitman, Lawrence J. Fundamentos de Administración Financiera. México: Editorial Harla, 1982.
6. Hunt, Williams, Donaldson. Financiación Básica de los Negocios. 1^a edición. México: Editorial UTEHA, 1964.
7. Johnson, Robert W. Administración Financiera. 2^a edición. México: Compañía Editorial Continental, S. A., 1974.
8. Kennedy, Ralph Dale y otros. Estados Financieros, Forma, Análisis e Interpretación. 1^a edición. México: Editorial UTEHA, 1976.
9. Kohler, Eric L. Diccionario para Contadores. 1^a edición. México: Editorial UTEHA, 1979.

10. Koonts, Harold y otros. Elementos de Administración. 3^a edición. México: Editorial Mc Graw Hill, 1983.
 11. Mendieta Alatorre, Angeles. Tesis Profesionales. 10^a edición. México: Editorial Porrúa, S. A., 1977.
 12. Neuner, John N. Contabilidad de Costos. Principios y Práctica. 1^a edición. Barcelona España: Editorial UTEHA, 1967.
 13. Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas Teoría y Práctica. Segunda Parte. Argentina: Editorial El Buho de Oro, 1972.
 14. Terry, George R. Principios de Administración. 1^a edición. México: Editorial Continental, S. A. 1961.
 15. Van Horne, James C. Administración Financiera. 2^a edición. Buenos Aires: Ediciones Contabilidad Moderna, 1973.
 16. Welsh, Glenn A. Presupuesto, Planificación y Control de las Utilidades. 3^a edición. México: Editorial UTEHA, 1978.
- Banco Central de Reserva de El Salvador. Publicaciones del Departamento de Crédito, 1985.
- FIGAPE.-Ley de Creación del Fondo de Garantía para la Pequeña Empresa. Reglamento y Reformas.
- Memorias de Labores de los años 1980,1981,1982, 1983 y 1984.
- Código de Comercio y sus Reformas. Ministerio de Justicia, El Salvador: Decreto N° 300,D. O. N° 69, T. 231, del 19 de abril de 1971.

- Constitución Política de la República de El Salvador. Decreto N° 38, D. O. N° 234, T. 281, del 16 de diciembre de 1983.
- Ley Reguladora del Ejercicio del Comercio e Industria. El Salvador: Decreto N° 279, D. O. N° 60, T. 222, del 27 de marzo de 1969.
- Reglamento de la Ley Reguladora del Ejercicio del Comercio e Industria. El Salvador: Decreto N° 9, D. O. N° 23, T. 226, del 4 de febrero de 1970.
- Tercer Protocolo al Convenio de Incentivos al Desarrollo Industrial y al Protocolo del Tratado General de Integración Económica de C. A. Editado por el Ministerio de Justicia, El Salvador, mayo de 1975.